نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات ادارتها

الأستاذة الدكتورة
نوال يونس محمد آل مراد





نظام تقييم أداء الموارد البشرية

وانعكاساته في قرارات ادارتها

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية (2013/2/549)

مراد، نوال يونس آل

نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتطبيقاته ومؤشرات الجودة/ نوال يونس آل مراد. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2013

( ) ص

ر.إ: (2013/2/549).

الواصفات: /الموارد البشرية// إدارة الأفراد

❖ تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

Copyright ®
All Rights Reserved

جميع الحقوق محفوظة

ISBN 978-9957-752-00-6

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو تخزين مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي وجه أو بأي طريقة إلكترونية كانت أو ميكانيكية أو بالتصوير أو بالتسجيل وخلاف ذلك إلا بموافقة على هذا كتابة مقدماً.



دار غيداء للنشر والتوزيع

تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله
مجمع العساف التجاري - الطابق الأول
تلفاكس: 962 6 5353402+
خلوي: 962 7 95667143+
ص.ب: 520946 عمان 11152 الأردن
E-mail: darghidaa@gmail.com

نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات ادارتها

أ.د. نوال يونس محمد آل مراد

الطبعة الأولى
2013 م - 1434 م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلًا رَّجُلَيْنِ أَحَدُهُمَآ أَبْكَمُ لَا يَقْدِرُ عَلَىٰ شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَىٰ مَوْلَىٰهُ أَيْنَمَا يُوَجِّههُّ لَا يَأْتِ بِخَيْرٍ هَلْ يَسْتَوِى هُوَ وَمَن يَأْمُرُ بِٱلْعَدْلِ وَهُوَ عَلَىٰ صِرَٰطٍ مُّسْتَقِيمٍ ﴾

سورة النحل

الآية (76)

الاهداء

الى

زوجي الغالي الشعلة المتوهجة

من الحنان والحب الدائم

الفهرس

الفصل الخامس

بناء نظام تقييم اداء الموارد البشرية في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة

حظيت عملية تقييم الأداء في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة، نظراً لدورها الفاعل في تحسين اداء الفرد العامل، لانه هو الذي ينجز غاياتها وأهدافها، الا ان هذا الاهتمام لم يكشف عن فحوى توجهاتها بشأن التأثير في قرارات الموارد البشرية، بل جاءت الإشارات عابرة وجزئية ومقتضبة، ولضمان ان الفرد العامل يحقق اهداف المنظمة، لذا من الضروري توفير وسائل لقياس ادائه.

ومما لاشك فيه ان القضاء هو ميزان العدل، وحرصاً على سلامة هذا الميزان في بقائه بعيداً عن التاثير بالاهواء والمصالح الشخصية ارتأت الباحثة الى بناء نظام تقييم اداء عادل وموضوعي ومبني على اسس علمية من خلال تحديد معايير ذاتية وموضوعية للاداء القضائي وباستخدام احدث التقنيات الا وهي التقييم وفق اسلوب (360)° للكشف عن الدور الذي يلعبه النظام المصمم لتقييم الاداء في سلسلة من قرارات الموارد البشرية، وبغية الكشف عن ماهية الاثر باتجاهاته النظرية والميدانية على نحو حدى بالباحثة معالجة ذلك ضمن اطارين، الاول: يمثل الجانب النظري ضمن المتاح والمتيسر والثاني: ينصرف الى الالمام بالجانب الميداني ضمن مسار حددته منهجية الدراسة، وفي ضوء هذه المعطيات ونظراً لمحدودية الدراسة التي تناولت العلاقة بين نظام تقييم اداء الافراد والقرارات الخاصة بهم وبخاصة في البيئة العراقية، فقد وجدنا من المناسب دراسة واقع نظام تقييم الاداء الحالي في محكمة استئناف نينوى الاتحادية، كون القضاء وجهاً للعدالة ويمثل مفصلاً حيوياً مهماً.

وقد تمت تغطية الجانب النظري من خلال ثلاثة فصول، اذ ركز الفصل الاول الفصل الأول

عملية تقييم الأداء ومن خلال مبحثين، تناول الاول نظام تقييم اداء، وينصرف الثاني أهمية عملية التقييم. ويوضح الفصل الثاني: نظام تقييم اداء الموارد البشرية، تضمن أربعة مباحث، تناول الأول: مدخل مفاهيمي لنظام تقييم اداء الموارد البشرية،

وعرض الثاني: تقانات تقييم اداء الموارد البشرية، في حين ينصرف الثالث: لمشكلات تقييم اداء الموارد البشرية، اما الرابع: فيتضمن اسلوب 360 درجة في تقييم اداء الموارد البشرية ويوضح الفصل الثالث: قرارات الموارد البشرية من خلال ثلاثة مباحث خصص الأول مفهوم قرارات الموارد البشرية واهميتها، وتضمن الثاني انواع قرارات الموارد البشرية ومشكلاتها وينصرف الثالث الى دور نظام تقييم الاداء في دعم قرارات الموارد البشرية.

أما بشأن الإطار الميداني فقد تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من مجموعة الطرق ممثلة بالمقابلات الشخصية، المعايشة الميدانية للباحثة) فضلاً عن اعداد ثلاثة أنواع من الاستبانة التي عدت المصدر الاساس لجمع البيانات وتضمن ثلاثة فصول شمل الفصل الأول الواقع الحالي لنظام تقييم الاداء وركز الفصل الثاني على الية تصميم نظام تقييم الأداء واختتمت الدراسة مسعاها بالفصل السادس الذي يمثل خلاصة الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول

عملية تقييم الأداء



المبحث الأول

نظام تقييم اداء

يتناول عددا من الدراسات المتعلقة بابعاد دراسات النظام تقييم اداء التي تمخضت عنها وذلك على النحو الآتي:

اولا : الدراسات العربية

1. دراسة الطراونة (1992)

تقييم الاداء والوصف الوظيفي

تهدف هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين تقييم الاداء والوصف الوظيفي وتطوير اسلوب عملي لتقييم اداء الموظفين بحيث يخفف هذا الاسلوب من النزاعات بين الادارة والموظفين حول نتائج تقييم الاداء ويسهم في معالجة مشكلة ضعف الاداء في القطاع العام عند تنفيذه.

ولتحقيق اهداف الدارسة تمت الاستفادة من نظرية الادارة بالاهداف ونظرية التوقعات ونظرية الاحساس بالعدالة والانصاف وذلك بدمج الجوانب الايجابية في مجال تقييم الاداء وتحديد الحاجات وتوقعات الموظفين وحفزهم لرفع مستوى ادائهم واتخاذ الترتيبات الازمة لجعل الموظف يشعر بعدالة الاجور والحوافز والمنافع التطبيقية.

وتظهر نتائج الدراسة المعالم الرئيسية لاسلوب تقييم الاداء المقترح في القطاع العام والمتوقع عند تنفيذه ان يسهم في حل مشكلة ضعف الاداء وتخفيف النزاعات حول عدالة تقييم الاداء للموظفين ويتلخص هذا الاسلوب بما يلي:

أ- تحديد حاجات وتوقعات الموظفين وفق اولوية اشباعها.

ب- تحديد وصف وظيفي شامل يبين واجبات كل وظيفة بوضوح.

ج- تحديد معايير موضوعية لقياس الاداء مستمدة من الواجبات الوظيفية.

د- قياس الاداء باستخدام المعايير الموضوعية التي تم تطويرها.
هـ- ربط النتائج باداء وحاجات وتوقعات الموظفين.

2- دراسة: الكبيسي (2002)

العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتجية تقويم اداء الموارد البشرية.

قام الكبيس باجراء دراسة ميدانية عن استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم اداء الموارد البشرية ومدى تاثيرها في الحصول على الميزة التنافسية. وقد طبقت الدراسة في ثمانية من المصارف الاهلية في العراق وتم التوصل الى مجموعة نتائج اهمها.

أ- ضرورة قيام ادارات المصارف بعمليات التحليل الاستراتيجي.
ب- ضرورة تحقيق التوافق بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم اداء الموارد البشرية لانه سيحقق الميزة التنافسية للمصرف.

3. دراسة: توفيق (2003)

اثر نظام المعلومات الادارية في ترشيد قرارات ادارة الموارد البشرية.

سعت هذه الدراسة الى التعرف على اثر نظام المعلومات الادارية في ترشيد قرارات ادارة الموارد البشرية، وقد طبقت الدراسة على مجموعة من مديري المنظمات الصناعية الحكومية البالغ عددهم (77) مديرا وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية:

أ- ان هناك تاثير معنوي لنظام المعلومات الإدارية في ترشيد قرارات الموارد البشرية، والتي تضمنت (التخطيط للمورد البشري، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويض، تقويم اداء العاملين).
ب- ان تاثير الخصائص النوعية للمعلومات ايجابية معنوية في تحسين قرارات ادارة الموارد البشرية، اذ يشير ذلك الى قدرة النظام على توفير المعلومات (مخرجات النظام) بالدقة والتوقيت والشمولية والاعتمادية.

ثانيا: الدراسات الاجنبية

1. دراسة: Hussien (1987)

المعلومات والقرارات في إدارة الأفراد

تهدف هذه الدراسة الى تحليل مفهوم القرار وتوزيع الادوار والمشاركة في المسؤولية، وفضلا عن دراسة دور واهداف وطبيعة الافراد في عينة البحث التي شملت (12) شركة فرنسية ذات حجم كبير ومتوسط في قطاعات مختلفة، وقد بلغ عدد العاملين فيها بين (300-45000) فرد عامل، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المقابلة المباشرة مع المدراء والمسؤولين في هذه الشركات.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

أ- ان مهام مسؤولي الافراد عبارة عن وظائف روتينية يومية تتضمن انجاز معاملات الافراد العاميلن.

ب- ان التقنيات الخاصة بعملية صنع القرارات الجيدة لم تكن واضحة في اغلب الشركات وذلك لضعف تقييم الاداء في بعض وكل القرار.

2. دراسة: Heneman, Greenberger (1989)

تاثيرات انحياز تقييم الاداء Performance Appraisal bias effects

سعت هذه الدراسة لدعم النظرية التي تقول بان الاداء الضعيف قد لا يتم منحه الفرصة العادلة لتحقيق التحسن، وقد طبقت هذه الدراسة على مشرفين يعملون في حوالي (40) منظمة مختلفة، ووجد بان العاملين ينقسمون الى مجوعتين: هما عاملون في مجاميع in groups وعاملون خارج مجاميع out groups وتوصلت الدراسة الى ما يلي:

أ- العاملون في مجاميع هم العاملون الذين يبدوا انهم مفضلين من قبل مشرفيهم وهم في علاقاتهم مع روسائهم فانهم يتمتعون بدرجة عالية من الثقة والتفاعل والدعم والمكافئات.

ب- اما العاملين خارج المجموعة لا يعاملون بنفس الطريقة وهم عادة خارج التفضيل وهم دائما محط عدم ثقة المشرفين وانتقادهم، لذلك فان التاثير هنا سيكون مماثلاً لتاثير الاعجاب (halo effective) وتاثير التسلط (harn effective) لذلك فان المشرفين يميلون للتحكم على العاملين اما بانهم جيدون او رديئون ومن ثم يبحثون عن دليل يدعم فكرتهم تلك.

3- دراسة: Rayigo,Revilla,Arrioya (1993)

تهدف هذه الدراسة الى مقارنة بين مستوى ادارة الموارد البشرية لوظائفها التخصصية في المظمات الامريكية (المنظمات الام) وبين مستوى ممارسة ادارة الموارد البشرية لهذه الوضائف في فروع هذه المنظمات في المكسيك، وجمعت بياناتها التطبيقية اساسا من خلال استبيان تم توزيعه على المدراء في هذه المنظمات (الام والفروع).

4- دراسة: Dick Grote (2000)

فاعلية نظام التقييم Effectiveness of appraisal

توضح هذ الدراسة الاسباب الشائعة لفشل نظام التقييم، اذ قام الباحث بدراسة ثلاثة اسباب شائعة لفشل نظام التقييم باستخدام النسب المئوية، وقد طبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية على (450) فردا يعملون في منظمات مختلفة منها انتاجية وخدمية، وتم التوصل الى النتائج الاتية:

أ- ان معايير الاداء غير واضحة.

ب- تبين ان 83٪ من ادارة التقدير غير فاعلة.

ج- اثبتت الدراسة ان هناك 79٪ من علاقات عمل رديئة مع الرئيس وان المقوم يفتقر الى المعلومات عن الاداء الحقيقي، فضلا عن ذلك هناك مشاكل اخرى.

د- كشفت الدراسة ان هناك 67٪ من الافراد العاملين لديهم نقص في التغذية العكسية المستمرة للاداء و 50٪ نقص في التركيز وتنمية الاداء.

ومن خلال مناقشة الدراسات السابقة اتضح انه مع تباين الموضوعات التي عالجتها وتنوع الاتجاهات الفلسفية لها الا ان القاسم المشترك الاعظم بينها هو نظام تقييم الاداء الذي له تاثيرات متباينة في سلسلة من المتغيرات فمثلما يتاثر بستراتيجية المنظمة فهو يؤثر في قرارات الموارد البشرية الا ان عملية الاثر والتاثير ينجم عنها وقوع هذا النظام تحت وطاة جملة من المتغيرات منها عدم الوضوح في المعايير المستخدمة في تقييم الاداء فضلا عن ضعف التغذية العكسية مقترنا بالتاثير بالاهواء والانحيازات الشخصية (أي غياب العوامل الموضوعية) والاتجاه نحو الذاتية الامر الذي حدى بالباحثة الى تناول هذا الموضوع ضمن توجه فكري معاصر.

المبحث الثاني

أهمية عملية التقييم

ركز الباحثون في حقل الموارد البشرية ولسنوات عديدة – على تقييم الاداء بوصفه تقانة ادارية، الغاية منها قياس اداء الافراد العاملين بموثوقية ودقة، بوصفه يكشف النتائج ويفصح عن حالات الخلل فضلاً عن خلق الدافعية لتغيير السلوك وتحسينه، وبالتالي بيان مستوى السعي إلى ايجاد بدائل مرجحة في مجال القرارات كونها بوابة الدخول إلى إقرار بعض الخيارات المتاحة من عدمها.

إلا أن هذا المنظور يبدو أنه يهمل بعض المؤثرات الهامة، التي تتعلق بعملية التقييم، وقد يؤشر حالات لا تتفق مع طموحات المنظمات المعاصرة في مجال التقييم، وهذا ما أقرته نتائج العديد من البحوث وما أفصحت عنه تقارير المنظمات وكذلك خبرتنا الشخصية والعملية، إذ تبين أن بعض المقيّمين لا يملكون الحقائق الكامنة بشأن هذه العملية وعلى النحو الذي قادهم إلى التحيز والابتعاد عن الموضوعية والعدالة في عملية التقييم الامر الذي جعل هذه العملية تحمل اتجاهين مثلما توفر معلومات قيمة وموثوقة تدعم القرارات، فهي بالوقت ذاته تعد مؤشراً لاحتمالية الصراع بين الادراة والأفراد العاملين وبين الأفراد ذاتهم وخاصة عند غياب الموضوعية والانحناء لشراك الذاتية ومراميها الشخصية دون الالتفات إل ما تبتغيه المنظمة البشرية.

وبموجب ما تقدم وجدت الباحثة مدخلاً لتأشير مشكلة تدور محاورها في عدد من منظماتنا، تمحورت في إثارة التساؤلات الآتية:

1- هل أن أنظمة التقييم الحالية المعتمدة كفوءة وفعالة بحيث تسهم في نجاح عملية التقييم ونجاح أهدافه؟.
2- هل أن منظمة (عينة الدراسة) تولي أهمية لعملية تقييم الاداء بدءاً من المقيّمين ومروراً بالاجراءات والتقانات وصولاً إلى معرفة ردود الفعل؟.

3- هل يمكن استنباط أنظمة تقييم بديلة فعالة موضوعية تتناسب مع المستجدات البيئية المحيطة بالمنظمة القضائية؟.

4- هل تمثل قرارات الموارد البشرية مؤشراً لتحديد ردود الفعل تجاه نتائج تقييم الاداء؟

وعموماً فإن الدراسة الحالية تنطلق من استنطاق المقولات النظرية التي أكدتها العديد من البحوث والدراسات في مجال تقييم الأداء وتصميمه وما يتصل به من تقانات تعزز الاداء لأي منظمة ويعتمد على قدرتها في توفير مقياس موضوعي وعادل.

تعد الدراسة الحالية محاولة لتصميم آلية جديدة لتقييم الأداء في منظمة عراقية (رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية) التي يفترض أن تمثل واقع العدالة ومستواها، إذ أن نجاح تطبيق هذه الالية سوف يسهم في رفد المنظمات الأخرى في اعتماد هذه الألية كونها ستلد في بيئة القضاء والعدالة، وفي ذلك اشارة إلى أن المنظمة العدلية تتسم بخصوصية تنشدها كافة المنظمات ممثلاً بالعدالة.

وتتلخص أهمية الدراسة في النقاط الاتية:

1. تتجسد أهمية الدراسة اكاديمياً في تناولها لموضوع يعد هو الفيصل بين ما هو كائن وما ينبغي ان يكون وبين ما هو منتظر ومشهود أي أنه استشراق المستقبل في مجال الاداء لا مناص منها وضمن اطار مفهوم تكاملي في محاولة للاستفادة من التراكم المعرفي النظري لاثراء المكتبة العراقية والعربية اولاً ولبناء دعائم (ميدان الدراسة) الذي يعزز العلاقات بين تقييم الاداء وصنع القرارات.

2. تعكس الاهمية الميدانية للدراسة توضيح مدى الفائدة المتحققة من تصميم تقانة جديدة لتقييم اداء القضاة لخلق الدافعية لديهم لتطوير ادائهم وتحسينه وذلك من خلال استخدام مصادر عديدة للمعلومات.

3. التركيز على المزايا التي يحققها التقييم وفق اسلوب (360)° درجة بوصفه أكثر موضوعية مما ينعكس على صنع القرارات المتعلقة بالتدريب والتطوير والتقدم المهني والرواتب والمكافآت والعقوبات والترقية والنقل وغير ذلك.
4. تسعى الدراسة إلى تأشير سلبيات نظام تقييم الاداء للقضاة في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية، وتأشير تصميم النظام المقترح الذي يمكن ان يضع الحلول الدقيقة لمعوقات تطوير وتحسين اداء القضاة، نتيجة للاثار السلوكية المترتبة عليها كالتحيز إلى الذات والابتعاد عن الموضوعية والعدالة.
5. تقديم التوصيات العملية المبينة على أسس علمية لغرض توجيه رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية لاعتماد نظام تقييم اداء موضوعي وعادل الذي يؤدي إلى توفير معلومات من جهات متعددة.
6. وأخيراً فإن أهمية الدراسة تتضح من خلال طرحها اطاراً مستمداً من الواقع يربط بين نجاح نتائج التقييم وصنع القرارات واتخاذها.

نعرض الاجابة عن التساؤلات التي تمخضت عنها مشكلة الدراسة فان جهودها الحالية ستنصب نحو تحقيق الاهداف الاتية:

1. السعي للوقوف على واقع نظام تقييم الاداء في المنظمة قيد الدراسة.
2. وضع أساس لبناء نظام جديد على وفق احدث التقنيات والاساليب المعتمدة عليها في فهم عملية التقييم وفلسفتها.
3. وضع تقنيات وتحديد الاجراءات اللازمة لنجاح التقييم تجسيداً لمبدأ التقييم والعمل بفكرة الدورة الدائرية قياس (360)° درجة.
4. التعرف على موقف القضاة من النظام المقترح، والقاء الضوء على الميدان المبحوث موضوع الحالة الدراسية وعلى النحو الذي يتلائم وهيكل الدراسة ومن ثم طرح مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تمكن أن تسهم في خدمة الميدان المبحوث.

رابعاً: اجراءات عمل الدراسة

تمثل اجراءات الدراسة ما يأتي:

1. اعتماد مراجع الدراسات العربية والاجنبية وكل ذي شأن بالدراسة الحالية سعياً للاطلاع عليها والاستفادة منها في الجانب الميداني من خلال اعداد ثلاثة أنواع من الاستبانة.
   - **الاولى:** للتعرف على واقع النظام الحالي في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية
   - **الثانية:** لتحديد معايير الاداء وعلى ضوئها تم تصميم استمارة تقييم الاداء.
   - **الثالثة:** لدعم النظام المقترح واختباره من خلال المعالجات الاحصائية التي تمثلت بالنسب المئوية لجميع الاستبانات ومعامل الارتباط والانحدار المتعدد للاستبانة الثالثة فقط.

   وسيتم التعرض لهذه الاستبانات في ادوات الدراسة.
2. التحقق من صدق وثبات الاستبانة الثالثة التي تدعم النظام المقترح التي تضمنت أبعاد النظام المتمثل بـ (العلنية، المرونة، المشاركة، الشمولية، الوضوح، مدة التقييم، الموضوعية، المعلومات الراجعة) وأثره في قرارات ادارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، والتعويض، الترقية والترفيع، النقل وانهاء الخدمة، صيانة الموارد البشرية).
3. تطبيق الاستبانات الثلاثة على عينة الدراسة البالغ عددها (45) فرداً من المجموع الكلي (51).
4. عرض نتائج الاستبانات ومناقشتها وتحليلها وتفسيرها.
5. تقديم التوصيات بهدف التغلب على معوقات عملية تقييم الاداء.

تتطلب عملية اختيار الميدان الذي تجري فيه الدراسة دقة عالية لضمان نجاحها وتتوقف بالدرجة الاساس على احتمالات النجاح أو الفشل وديمومتها، وربط ما توصلت إليه الدراسة في الاطار النظري مع اختيار موفق للميدان المبحوث على النحو الذي يؤمن الحصول على الاستنتاجات والتوصيات الجدية والتي تخدم الواقع وتتفاعل معه باتجاه تدعيم هذه التوصيات ومحاولة نقلها الى موضع التنفيذ. لذا جاء اختيار محكمة استئناف نينوى الاتحادية ميداناً للدراسة بوصفها المنظمة القضائية ذات الوجه المعبر عن العدالة وضمان الحقوق، وعلى النحو الذي يستلزم اعتماد معايير موضوعية عند تقييم اداء الموارد البشرية فيها (القضاة) وبما يقضي إلى احقاق الحق واقرار المنطق والموضوعية وفي ذلك مدعاة لاثارة مثل هذا الموضوع على قيد البحث والدراسة، فضلاً عن أن هذه المنظمة لم تشهد إجراء دراسات مماثلة، الأمر الذي حدا بالباحثة إلى دراسة هذا الموضوع ضمن مجتمع يمثل جوهر الحياة.

وفي هذا السياق فان نظام تقييم اداء القضاة في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية نظام يتطلب بنائه مما يتفق مع امكانيات المنظمة المبحوثة.

تعتمد البحوث العلمية المعدة من قبل المبحوثين في ميدان الدراسة على منهج واحد أو أكثر من المناهج العلمية الشائعة الاستخدام كالوصفي والتجريبي ودراسة الحالة والمنهج المقارن... وغيرها من المناهج الأخرى، إذ اعتمدت الباحثة في دراستها الحالية على منهج دراسة الحالة الذي يعد من المناهج الذي اقتضى استخدامه لمثل هذه الدراسة لمبررات تتعلق بطبيعة الدراسة وطريقة التعامل مع متغيراتها على النحو الذي تتيح الفرصة الأمثل لتجسيد هذا المنهج وتوظيفه في خدمة الدراسة. كونه يجمع أكثر من اسلوب في آن واحد. إذ يتمثل بالملاحظة والاستفسار والاستبيان والمقابلة الشخصية التي تؤدي للوصول إلى المعلومات بشكل مباشر، إذ أصبحت دراسة الحالة تمثل وسيلة أساسية من وسائل البحث والتعلم في مجال ادارة الأعمال، الهدف منها التوصل إلى حلول واقعية ومنطقية للمشكلات التي تعاني منها المنظمات المبحوثة (Certo, & Peter, 1995: 317).

وعليه تعرف دراسة الحالة بانها وصف معبر ومماثل للحقيقة في مفردات وأرقام لموقف فعلي يتطلب جهداً في استقراء المعلومات والبيانات وجمعها التي تساعد في تكوين صورة واقعية لذلك الموقف الذي تتناوله الحالة (قاسم والجنابي، 1986: 25).

وفي هذا السياق تعد دراسة الحالة تفصيل وتجميع وتوضيح لجميع تفاصيل الأعمال والظروف المحيطة وذات العلاقة بالمنظمة أو الحالة الإدارية المحددة ضمن معلومات وبيانات وتواريخ وظروف تتعلق بالمنظمة.

سيكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

1. **الحدود البشرية:** عينة من الأفراد العاملين (القضاة) في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية. من شاغلي الوظائف الآتية (رئيس الاستئناف، نائب الرئيس، قاضي، مدعي عام، نائب المدعي العام، قاضي منتدب إلى المدعي العام).
2. **الحدود المكانية:** رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية بساحليها الأيمن والأيسر.
3. **الحدود الزمانية:** شرعت الباحثة بالدراسة الاستطلاعية ابتداءاً من حزيران / 2004 وقد تم تجميع البيانات وبدء المقابلات بتاريخ 21/ 9/ 2004 واكتمل الجانب الميداني للدراسة في 30/ 6 / 2005.

جرت العادة على أن تعمم النتائج التي يتم التوصل إليها من دراسة العينة على أفراد المجتمع المأخوذ منه، لذا وجب اختيار العينة بشكل صحيح بحيث تأتي ممثلة لمجتمعها أكثر ما يمكن (عدس، 1999: 245).

ولزيادة دقة النتائج استخدمت الباحثة طريقة العينة (القصدية) وبالاستناد إلى ما ذكر شملت عينة الدراسة (51) فرداً والمسميات الوظيفية الآتية (رئيس محكمة استئناف نينوى، نائب الرئيس، قاضي، مدعي عام، نائب مدعي عام، قاضي منتدب إلى المدعي العام) أي ما نسبة 100٪ من مجموع المجتمع الكلي، ولكن كان عدد الاستمارات المسترجعة (6) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي، وبذلك أصبح العدد

الفعلي لأفراد عينة الدراسة هو (45) ويشكلون نسبة 88.2٪ من مجموع المجتمع الكلي وهي نسبة مقبولة للتحليل الاحصائي لأن نسبة العينة المقبولة في الدراسات السلوكية تتراوح من (5٪-10٪) من أفراد المجتمع (زيتون، 1989: 19)

وهنا قد تجاوزت نسبتها النسبة المطلوبة وبلغت 88.2٪ مما يوفر انطباعاً بتمثيل العينة لمجتمع الدراسة وبالتالي يوفر فرصة عرض بعض التوصيات بشأن الحالة المدروسة.

وعلى هذا الأساس يصف الجدول (1) خصائص عينة الدراسة الحالية.

جدول (1)

(خصائص عينة الدراسة)

ت	المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة ٪
1	الجنس	ذكر	44	97.8
		انثى	1	2.2
		المجموع	45	100
2	الحالة الاجتماعية	متزوج	44	97.8
		ارمل	1	2.2
		مطلق	-	
		المجموع	45	100
3	الانحدار الحضري	ريفي	24	53.4
		مدني	21	64.6
		المجموع	45	100
4	التحصيل الدراسي	بكالوريوس	43	95.6
		ماجستير	2	4.4
		دكتوراه	-	
		المجموع	45	
5	العمر	40-30	26	47.8
		50-41	9	20
		60-51	7	15.6
		70-61	3	6.6

ت	المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة ٪
		المجموع	45	100
6	عدد سنوات الخدمة في القضاء	اقل من 5 سنوات	9	20
		10–5	17	37.8
		20–11	10	22.2
		30–21	5	11.2
		30 فاكثر	4	8.8
		المجموع	45	100
7	الموقـــع الـــوظيفي الحالي	رئيس استئناف	1	2.2
		نائب الرئيس	7	15.6
		قاضي	28	62.2
		مدعي عام	1	2.2
		نائب المدعي العام	1	2.2
		قاضي منتدب الى المدعي العام	7	15.6
		المجموع	45	100
8	الصنف	الاول	10	22.2
		الثاني	6	13.3
		الثالث	15	33.4
		الرابع	14	31.1
		المجموع	45	100

أشارت معطيات الجدول (1) إلى:

1. أن الذكور لهم النصيب الأوفر في مجال التعيين في السلك القضائي إذ بلغت نسبتهم (97.8٪) قياساً بالاناث (2.2٪) مما يفسر توجه الادارات العدلية نحو الذكور في حالة التعيين على عد أن القضاء يتطلب كثيراً من المؤهلات والسمات الشخصية التي قد لا تتوفر لدى الاناث.
2. وباتجاه الحالة الاجتماعية تبين أن 97.8٪ من الذكور هم من المتزوجين مما يؤشر الالتزام باحد شروط القبول في المعهد القضائي لمن يتم اختياره قاضياً.
3. أما بشأن الانحدار الحضري فقد تبين (53.4٪) من المبحوثين هم من أصل ريفي مقابل (46.6٪) من أصل مدني ويكاد هذا التباين يجلي حقيقة تساوي الفرص المتاحة للأفراد المبحوثين في مجال الانتماء للعمل في المجال القضائي بعد توفر الشروط المقبولة.
4. وتكشف مؤشرات التحصيل الدراسي أن النسبة الغالبة (95.6٪) من المبحوثين هم من حملة الشهادة الجامعية الأولية (البكالوريوس) مقابل (4.4٪) ممن هم من الحاصلين على شهادة الماجستير، مما يفصح عن وجود اتجاه محدود النطاق في مجال توظيف المؤهلات العلمية العالية في المجال القضائي.
5. وباتجاه الفئة العمرية كانت فئة (30-40) سنة تشكل النسبة الأكبر (57.8٪) في هذا المجال ويقترن هذا بتباين سنوات الخدمة إذ تبين أن عدد سنوات الخدمة تتوزع بين (5-10) سنة وهي النسبة العالية (11-12) سنة التي شكلت (22.2٪) أما المبحوثين ممن كانت خدمتهم (21-30) سنة فقد تم تمثيلهم بـ 011.2٪).
6. اما بشان الموقع الوظيفي الحالي كانت نسبة تحت ما يسمى قاضي هي النسبة الاكبر اذ بلغت (62.2٪) ثم تساوت نسبة تحت ما يسمى نائب الرئيس التي بلغت (15.6٪) مع نسبة تحت ما يسمى قاضي منتدب إلى الادعاء العام.

7. ما يخص صنف القضاة تبين أن النسبة الغالبة هي من الصنف الثالث التي بلغت نسبتها (33.4٪) ويليها الصنف الرابع وقد بلغت (31.1٪) ثم الصنف الثاني إذ شكل (13.3٪) أما الصنف الاول فقد بلغت نسبته (22.2٪) وهذا مؤشر إلى تحقيق فرص الترقية.

اعتمدت الدراسة على عدد من الادوات البحثية التي استخدمت لغرض اتمام الاطارين النظري والميداني وكانت هذه الادوات على النحو الآتي:

1. الجانب النظري: استكملت مفردات الجانب النظري للدراسة، اعتماداً على المراجع العربية والاجنبية من كتب، مؤتمرات، بحوث، فضلاً عن المقالات والبحوث التي تم الحصول عليها من الانترنت ذات الصلة بموضوع الدراسة.
2. الجانب الميداني: فيما يخص الجانب الميداني فقد استخدمت الباحثة الاسلوب المباشر في جمع البيانات الضرورية للدراسة من خلال:

- الوثائق والسجلات وقانون التنظيم القضائي وتقارير الاداء الخاصة بالقضاة.
- المقابلات الشخصية لغرض تحديد معايير الاداء، وقد استخدمت الباحثة وسيلة المقابلات الشخصية لأنها تمثل اسلوباً شفهياً لجمع البيانات والمعلومات وتمتاز بطابع الود والثقة بالقضاة الذين يراد التعرف على ارائهم ورغباتهم للتعبير بحرية تعبيراً كاملاً وصادقاً ودون مؤثرات أخرى، وهي بالوقت ذاته تعين الباحثة على التثبيت من البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من مصادر أخرى وتقويمها (جابر وكاظم، **1978**: **365**).

وفي ضوء ذلك قامت الباحثة باجراء (45) مقابلة مع القضاة في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية، وبدأت المقابلات من يوم 21 / 9 / 2004 ولغاية 30 / 6 / 2005.

وتم الحصول من تلك المقابلات على حصيلة من المعلومات، عززت معلوماتنا السابقة التي تم الاستفادة منها من خلال الاطلاع على الادبيات التي تناولت معايير الاداء.

جوصف الاستبانة: وتعد الاداة المعول عليها في جمع بيانات ومعلومات الدراسة الحالية.

وقد تم اعداد ثلاثة انواع من الاستبانة:

1- استبانة خاصة بنظام تقييم الاداء الحالي في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية وقد اشتملت على ثلاثة محاور تضمن الاول منها معلومات تعريفية عن القضاة (الافراد المبحوثين) وقد تضمن الجنس، الانحدار الحضري، التحصيل الدراسي، العمر، عدد سنوات الخدمة في القضاء، الموقع الوظيفي الحالي، الصنف. اما المحور الثاني فقد اشتمل على (11) متغير كل متغير يقيس عنصر من عناصر النظام الحالي في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية (السرية، التركيز السلوك الادائي، التركيز على نتائج الاداء، التقيم المطلق، الذاتية، اغفال المعايير، المحدودية وعدم المرونة، مدة التقييم، الجزئية، ردود فعل سلبية تجاه نتائج التقييم، فقدان الوضوح وغياب الواقعية) وقد تم اعداد مقياس هذا المحور بناءاً على دراسة لكل من (Torrington et al., 2002)، (Denisi, et al., 2001) وقد تضمن المحور الثالث سبعة متغيرات تمثل نتائج تقييم الاداء ودعما للقرارات الخاصة بالموارد البشرية وهي:

- تخطيط الموارد البشرية، وتقييس (2) فقرة.
- التوظيف، ويقيس (3) فقرات.
- التدريب والتطوير، ويقيس (3) فقرات.
- التعويض، ويقيس (2) فقرة.
- الترقية والترفيع، ويقيس (2) فقرة.
- النقل وانهاء الخدمة، ويقيس (2) فقرة.

- صيانة الموارد البشرية، ويقيس (2) فقرة.

وقد تم اعداد مقاييس الدراسة من خلال المؤشرات المعتمدة من لدن الكتاب (Meinert & Doivs, 1989)، (Broderide & Boudtreau, 1992)، (Noe, et. al., 1994) وطورت اعتماداً على الدراسة في الواقع الميداني ويسري هذا الاسلوب على جميع متغيرات الدراسة.

واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لغرض تحويل نتائج الاجابات الشخصية من أصل الاستبانة. وقد خصص لكل خيار نقطة، وتعطي الباحثة لاجابات المبحوثين درجات (5، 4، 3، 2، 1) اذا كانت اجاباتهم مؤيدة للاتجاه (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، نادراً جداً).

2- استبانة خاصة بتحديد معايير الاداء وقد اشتملت على جزئين، وركز الجزء الأول من الاستبانة على المعايير الذاتية اذ تم تقسيمها الى (13) معياراً اعتماداً على دراسة كل من (الزيدان، 1984)، (Mallesun, 1997) ونتائج المقابلات الشخصية المشار اليها سابقاً وبموجب ذلك تم وضع حقلين (الحقل الاول) تضمن أياً من هذه المعايير لها صلة بالاداء القضائي اما (الحقل الثاني) فقد تضمن ترتيب المعايير حسب الاهمية النسبية لكل معيار من وجهة نظر القضاة.

ويشمل الجزء الثاني من الاستبانة على المعايير الموضوعية، اذ تم تقسيمها الى (24) معياراً اعتماداً على دراسة (George & Jones, 1998)، (Milkovick & Boudrea, 1994) ونتائج المقابلات الشخصية المشار اليها سابقاً، وقد تضمن الحقول نفسها.

3- استبانة خاصة بنظام تقييم الاداء المقترح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية اشتملت الاستبانة على جزءين رئيسيين يضمن الاول منها الابعاد

الخاصة بنظام الاداء المقترح ومنها (العلنية، المرونة، المشاركة، الشمولية، الوضوح، مدة التقييم، الموضوعية، المعلومات الراجعة).

وكل بعد يقيس ثلاث فقرات، وقد تم صياغة فقراتها بالاستناد إلى دراسة كل من (نصرالله، 2002)، (برنوطي، 2001)، (Smith, 2005)

أما الجزء الثاني تضمن قرارات الموارد البشرية وتضمنت القرارات (21) فقرة موزعة على متغيرات قرارت الموارد البشرية وكل متغير يقيس ثلاث فقرات، ولقد اعتمدت الباحثة في اختيار وتحديد متغيرات قرارات الموارد البشرية على أساس ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تتخذ منها قرارت مهمة، وقد تم صياغة فقراتها بالإستناد إلى (Decenzo & Robins, 1996)، (المغربي، 1998)، (Tom & Mary, 2002).

واستخدمت ايضاً في هذه الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي إذ خصص لكل خيار نقطة ويعطي الباحث لاجابات المبحوثين (5، 4، 3، 2، 1) اذا كانت اجاباتهم مؤيدة لاتجاه (اتفق بشدة، اتفق، اتفق نوعاً ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة). اذ تشير اجابات المبحوثين (اتفق بشدة، اتفق) الى قوة تأثير خصائص النظام المقترح على قرارات الموارد البشرية، في حين تعبر اجابات المبحوثين (لا اتفق بشدة، لا اتفق) على ضعف تأثير خصائص النظام المقترح على قرارت الموارد البشرية، وما كان بين ذلك (اتفق نوعاً ما) فانه يعبر عن الاعتدال والوسطية لتغيرات الدراسة..

- اختبارات صدق الاستبانة وثباتها.
  - تم اخضاع الاستبانة الى بعض الاختبارات قبل توزيعها وتمثلت بالآتي:
- الاختبار قبل توزيع الاستبانة:

قياس الصدق الظاهري:

بهدف التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة تم اختيار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد اعدادها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين في العلوم الادارية والقانونية والاحصائية والنفسية والتربوية بلغ

عددهم (15) للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة واهدافها واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية، وقد نتجت عن ذلك ملاحظات تمت مناقشتها واجراء الحذف والتعديل والاضافة عليها وبذلك حصلت الاستبانة على تأييد أغلب المحكمين.

قياس الشمولية

تم اختبار قياس الشمولية في ضوء طرح العديد من الاسئلة على السادة المحكمين بشأن شمولية أبعاد الاستبانة وعواملها وتمت في ضوء الاسئلة اضافة وحذف مجموعة من الفقرات او تصحيحها واستبدالها بغيرها وفق الاكثر ملاءمة.

قياس ثبات الاستبانة

لغرض التأكد من دقة قياس متغيرات الاستبانة، فقد قامت الباحثة باجراء اختبار اولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مكونة من (12) فرداً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة عشوائياً ثم أعيد التطبيق عليهم بعد مرور اسبوعين من التطبيق الاول وتبين ان التطابق في اجابات افراد العينة بلغ 80٪ وهي نسبة عالية من درجات ثبات الاستبانة، وقد أخذت الاستبانة صيغتها النهائية قبل التوزيع كما يظهر في الملحق.

الاختبار بعد توزيع الاستبانة

الحيادية

تبنت الباحثة مسألة على قدر كبير من الأهمية عند توزيع الاستبانة تمثلت بعدم التدخل في اجابات أفراد عينة الدراسة والتأثير فيها من اجل تحقيق الموضوعية والحيادية العلمية وبموجب ذلك فقد منح كل فرد وقتاً كافياً للاجابة عن الاستبانة رغبة من الباحثة في الحصول على الاستبانات الموزعة كاملة.

الاتساق الداخلي

لغرض الاختبار والتأكد من صدق الاستبانة فقد تم الاعتماد على الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن متغيرات الدراسة اذ تعبر قيم الارتباط المعنوية عن مدى مصداقية تمثيل تلك الفقرات للمتغيرات المبحوثة، وفيما يأتي توضيح لذلك على مستوى متغيرات الدراسة.

الاتساق الداخلي لابعاد النظام المقترح

يشير الجدول (1) ملحق (7) الى وجود مجموعة كبيرة من علاقات الارتباط المعنوية والموجبة لمتغيرات النظام المقترح، مما يدل على توافر الاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات النظام المقترح ويعبر عن صدق بناء محتوياته وثبات سريانه.

الاتساق الداخلي لمتغيرات قرارات الموارد البشرية

يتضح من الجدول (2) ملحق (7) وجود علاقة ارتباط معنوية بين معظم فقرات متغيرات قرارات الموارد البشرية وهذا يدل على أن الفقرات تتصف بالاتساق الداخلي مما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور.

ثالثاً: أساليب التحليل الاحصائي

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم اهداف الدراسة الحالية فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الادوات الاحصائية تمثل فيما يأتي:

1. استخدمت النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تحديد معايير الاداء وترتيبها حسب اهميتها، فضلاً عن وصف متغيرات النظام الحالي المقترح وتشخيصها وعرض النتائج الاولية ومناقشتها.
2. استخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين متغيرين، فضلاً عن تحديد الاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة.

3. استخدام الانحدار المتعدد (Multiple Regression) في قياس التأثير المعنـوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

الفصل الثاني

تأطير نظري لنظام تقييم أداء الموارد البشرية

الفصل الثاني

تأطير نظري لنظام تقييم أداء الموارد البشرية

حظيت عملية تقييم الأداء باهتمام جزئي سواءاً كان ذلك على المستوى الميداني ام الاكاديمي، وقد انصرف كثير من الباحثين إلى تناول هذا الموضوع ضمن توجهات لن تتمكن من سبر اغوار هذه العملية التي تمثل بحد ذاتها معضلة تنظيمية تنطوي على جوانب سلوكية، تفتقر الى الموضوعية، وقد اسهم عامل المحاباة والتحيز في الوقوع بشراك الذاتية والابتعاد عن العدالة سعياً وراء المحسوبية والعلاقات الشخصية، الذي جعل هذه العملية بعيدة عن مراميها الحقيقة، ومن هنا وجدت الباحثة مدخلاً للتعرض الى هذا الموضوع ضمن توجه فكري مدعم بوقائع تطبيقية لمحاولة اعادة تصميم عملية التقييم وبما يسعف العديد من منظوماتنا الى توظيف نتائج هذه العملية في دعم ومساندة العديد من القرارات التي تخص الموارد البشرية، وبغية تحقيق ذلك لابد من معالجة الموضوع ضمن التوجهات الاتية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لنظام تقييم اداء الموارد البشرية

اولاً: مفهوم النظام وخصائصه

ثانياً: مفهوم تقييم اداء الموارد البشرية

ثالثاً: اهمية تقييم اداء الموارد البشرية واهدافه

المبحث الثاني: تقانات تقييم اداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: مشكلات تقييم اداء الموارد البشرية

المبحث الرابع: اسلوب 360 درجة في تقييم اداء الموارد البشرية

المبحث الأول

مدخل مفاهيمي لنظام تقييم أداء الموارد البشرية

أولا: مفهوم نظام تقييم اداء الموارد البشرية وخصائصه

يمثل نظام تقييم الاداء أحد الأنظمة الفاعلة في المجال المنظمي بوصفه بوابة الدخول إلى سلسلة من القرارات التي تسهم في دعم أو إعادة العملية الادارية، وبناءاً على ذلك يمكن الاهتداء بطروحات الباحثين في هذا المضمار، إذ يشير (Mathys, M., Lavan, 1982:22) إلى أن نظام تقييم الاداء يزود المدراء وغيرهم بالمعلومات اللازمة لتحسين القرارات الخاصة بالموارد البشرية، أما (Keronek, 1989: 152) فيشير إلى أن نظام تقييم الاداء يتمثل بمجموعة من الطرق والأساليب التي تستخدم لتقييم اداء الافراد لتحسين ادائهم من قبل العديد من مختصصي الاعمال ابتداء من المدراء ونزولاً إلى المستويات الوظيفية الأخرى.

على حين أشار (Curtis, 1995: 15) إلى أن نظام تقييم الاداء يسهم في تأمين جانب من التغذية العكسية لصانعي القرارات داخل المنظمة، اما (برنوطي، 2000: 349) فتشير إلى أن نظام تقييم الاداء يمثل مجموعة من الترتيبات والاجراءات الثابتة والرامية إلى تقييم اداء الافراد العاملين والتصرف بنتائجهم،

بينما أشار كل من (السالم والصالح، 2000: 53) إلى أن النظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المدراء لصنع القرارات المتعلقة بفاعلية العنصر البشري ورفع مستوى أدائه لتحقيق أهداف المنظمة.

بناءاً على ما سبق يمكن القول أن التعريفات التي أجاد بها الباحثون أعلاه تمثل وجهات نظر تكاد تكشف عن حقيقة توجهاتهم في هذا المجال، وبناءاً عليه يمكننا الخروج بتحديد مفهوم اجرائي يجسد فحوى الدراسة الحالية وبالوقت نفسه يبين توجهاتها ممثلاً بـ

(آلية بشرية تتجاذب فيها سلسلة من العوامل الموضوعية والذاتية التي تتأثر بالبيئة المحيطة بها تلك التي تسلتزم مراعاة ردود الفعل تجاهها سعياً لاقرار النتائج وابداء التوصيات).

وهذا يفسر لنا الغاية الاساسية في نظام تقييم الاداء هي توفير مقياس يؤمن درجة مرضية من الثقة والصحة في مجال التقييم وأن يكون مراعياً لخصائص وسلوكيات كل وظيفة، إلى حد أن عملية تقييم الاداء تجسد الصورة الحقيقية لما يتم اداءه بشكل جيد وما ينجز على نحو سيء (Denisi, et. al.: 2001: 235).

ومع ذلك فقد يتم تكوين النظام على نحو تلقائي ناجم عن ممارسات واجتهادات وهنا يستلزم استحضار الدراسة والتمحيص المعمقين بغية كشف وقائع النظام واظهار سلامة عملية التقييم وصحتها وبما يجعله معروفاً من قبل المعنيين (www.homo.att) .

وهنا يتجلى دور ادارة الموارد البشرية في رسم مستويات التمكين التي تساعدها على اعتماد الحقائق في ميدان التقييم ومحاولة اعادة النظر إذا اقتضت الضرورة وعلى النحو الذي يسهم في تصميم نظام جديد يتلاءم مع الواقع الذي تعيشه المنظمة وفي ذلك مدعاة للقول بضرورة وجود خصائص ومزايا يجب مراعاتها ممثلة بـ: (Josephn & Wong, 2003: 1-20).

- الموضوعية والاستناد على القدرات الجوهرية.
- الانفتاح والشفافية.
- الشمولية (أي قابليته على التطبيق في كافة المستويات الادارية).
- يعزز نقاط القوة ويكشف نقاط الضعف في الاداء الوظيفي.
- يدعم قرارات الموارد البشرية.

واتساقاً مع ذلك يشير (ابو شيخة، 2000: 251) إلى أن نظام تقييم الاداء يجب أن يستند الى دراسة تحليلية شاملة للأعمال التي تمارسها المنظمة فضلاً عن الموضوعية والشمولية والمشاركة مقترناً ذلك بمراعاة حق التظلم ونوع الوظيفة ومستوى الأفراد العاملين موضوع التقييم.

ولا يغيب عن الذاكرة أن تاريخ المنظمة وثقافتها يساعد على وضع نظام تتوفر فيه القيم المهمة التي يدافع عنها افرادها، فضلاً عن حجمها وطبيعة التوجهات الاستراتيجية لديها التي تسعى إلى تقييم نظم اكثر حداثة، فضلاً عن اسلوب ادارتها في ظل الالمام بالمسالك والسبل التي تنتهجها ادارة الموارد البشرية التي يحدد شكل ومحتوى نظام التقييم ويجعله مرناً لانه دائماً في حالة التطوير. (مرعي، 1999: 235).

وفي السياق ذاته يرى (Foulkes, 1996: 358) أن أنظمة تقييم الاداء يجب أن تكون ذات سمة تكاملية (أي أنها تركز على كافة جوانب المنظمة بما فيها الاهداف الاستراتيجية والتطويرية والادارية ويقترن ذلك كون هذه الأنظمة تشكل دعماً وسنداً للمدراء، كما أن النتائج التي تظهرها يجب أن تكون عقلانية في ظل التطلعات المستقبلية حيث أشار (الصباغ، 1997: 12) أن النظام الذي يعمل بشكل جيد ينتج تغذية عكسية ايجابية والتي تشير إلى وظيفة الاداء لادامة التوجه الحالي للنظام لتحقيق هدفه.

أما (Myhau & Marlowe, 1992: 333) فيشير أن للنظام مقومات منها ضرورة استحصال قناعة الافراد العاملين بنظام التقييم وعدالة المعايير التي يقوم عليها النظام مقترناً برؤيتهم لعملية التقييم بأنها وسيلة عادلة لقياس مقدرتهم في ادائهم ورفع فرصة حصولهم على الترقيات والمكافآت مع مراعاة الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو التعرف على ما تم تحقيقه وخلق الدافعية لديهم لتحسين ادائهم باستخدام عملية التقييم الدوري لهم مما يساعد على تشخيص مشكلات الاداء في وقت مبكر. وفي السياق ذاته يتم وضع معايير للاداء مبينة على أسس موضوعية وواضحة لكل الأفراد العاملين، فضلاً عن اختيار القائمين بعملية التقييم ممن يمارسون العمليات التقيمية لمدة كافية، وتدريبهم على أساليب التقييم، لأن النظام يكون بمثابة وسيلة فعالة لايصال المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات السليمة.

ويؤكد (Massie, 1987: 283) على أن نظام تقييم الاداء يسعى إلى تأمين ثلاثة توجهات تتمثل بـ:

التوجه الاول:

تتمحور فلسفة هذا التوجه في امداد العاملين بالمعلومات عن مستوى ادائهم وبما يسهم في تعريفهم بمتطلبات عملهم سعياً لتطوير الاداء، وفي ذلك مدخل لتاطير أهمية مشاركتهم في مجال التقييم.

التوجه الثاني:

تكمن ما هية هذا التوجه في ترسيخ التطوير الذاتي للأفراد العاملين في ظل تأشير نقاط القوة وتشخيص مواطن الضعف وبما يؤمن سعي الادارات للاستفادة من عملية تحسين الاداء.

التوجه الثالث:

يكشف هذا التوجه عن ضرورة التأكيد على أن تقييم الاداء يمثل عاملاً مساعداً لاصدار قرارات ادارية تتطلبها الظروف المنظمية بغية محاولة تأمين السلوك الأدائي السليم للأفراد العاملين في المنظمة.

وبناءً على ما تقدم يمكن للباحثة الخروج بنتيجة مفادها أن أنظمة تقييم الاداء مثلما هي اجراءات فهي نتائج وقرارات وعلى النحو الذي يسعف ادارة المنظمة في تلمس واقعها وكشف نقاط الغموض والابهام فيها وفي ذلك مدعاة لتوخي الحذر عند تصميمه كونه شريك حتمي في كافة الأنشطة الادارية، ما من حركة منظمية ولا من نشاط اداري إلا يخضع لقواعد وضوابط العملية التقيمية.

من هذا المنطلق على القيادات الادارية أن تلتمس كل ما هو صحيح في مجال العملية التقييمية سعياً لاحقاق العدالة وتجاوز حالات الضعف.

ثانياً: مفهوم تقييم اداء الموارد البشرية

نال موضوع تقييم الاداء اهتمام العديد من الكتاب والباحثين وهذا ما تجلى في العديد من البحوث والدراسات التي اثارت الجدل والنقاش بشأنه إذ عبر بعض الباحثين

عن شكوكهم بصحته وموثوقيته، على حين ذهب اخرين إلى عده اداة فاعلة بيد ادارة الموارد البشرية. وفي ذلك مدخلاً لتحديد المدلول الاصطلاحي له.

- تحديد المدلول الاصطلاحي

اما بشأن الدلالة الاصطلاحية لعملية تقييم الاداء، قد تسعفنا توجهات الباحثين في الفكر الاداري لرسم تلك الدلالة على وفق السياق الآتي، وكما هو موضح في الجدول (2) الذي يبين اهم المفاهيم التي طرحها الباحثون والكتاب المتخصصون في مجال العلوم الادارية والانسانية كمفهوم تقييم الاداء.

جدول (2)

الدلالة الاصطلاحية لتقييم الاداء وفق اراء مجموعة من الباحثين في الفكر الاداري

اسم الباحث والسنة	الدلالة الاصطلاحية
Beach, 1985: 205□	تمثل اجراء منظم لتحديد اداء الفرد لعمله حالياً وامكانية تقييمه مستقبلياً.
عبد المعطي، 1988: 72	تحليل اداء الفرد نفسياً وبدنياً وفكرياً وسلوكياً لتاشير نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تلافيها سعياً لتحقيق فاعلية المنظمة حالياً ومستقبلياً.
Daniels, 1989: 4	منهج عضوي منظم يستند على البيانات الخاصة بالموارد البشرية، سعياً لتعظيم الاداء.
(الطراونة، 1992: 226) Milkovich & Doudreau,1994:164,□	هي قياس اداء العاملين في ظل التغذية العكسية سعياً لتحسين ادائهم.
Cohun & Mohrman, 1995: 9 www.blockwell.com/ □	سلسلة من العمليات الادائية الهادفة إلى معرفة ما يقوم به العاملون، وبما يفضي إلى معرفة النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

اسم الباحث والسنة	الدلالة الاصطلاحية
Ivancevich, 1995: 256	أحد انشطة الموارد البشرية الهادفة إلى بيان أداء الفرد العامل بشكل فاعل.
Schulen, 1995: 306	نظام رسمي يعنى بتقييم خصائص الفرد الادائية والسلوكية بهدف التعرف والتأثير في امكانية تكرار ذات الخصائص بغية إفادة الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.
عبد المحسن، 1997: 5	قياس الاداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المطلوب تحقيقها لاعطاء صورة واقعية عما حدث او يحدث في ميدان العمل (أي مدى النجاح في تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة).
نصر الله، 1999: 161	العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين (انجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي بغية تحديد قدرتهم على تحمل المسؤوليات ومدى استعدادهم لتقلد مناصب اعلى).
Schermerhorn, 2000: 135	عملية قياس وتقييم منظمة للاداء وبما يفضي إلى تقديم معلومات راجعة عن كيفية تحسين الاداء.
جواد، 2000: 282	عملية منظمية يجري من خلالها تقييم جوانب القوة والضعف اللتان تحيطان بالعاملين الى جانب كونها تحدد الطرائق والاساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين ادائهم.
السالم، وصالح، 2000: 166	عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجودة التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من اجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً.
بربر، 2000: 125	هي عملية تقييم منظمة ومستمرة لانجاز الفرد لعمله وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

اسم الباحث والسنة	الدلالة الاصطلاحية
Beardwell & Holden, 2000: 538	المنهج التكاملي الاستراتيجي لزيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين اداء الافراد العاملين وتطوير قابلياتهم وهي عملية مستمرة تتضمن اجراء مراجعات وتقييمات تركز على المستقبل بدلاً من الماضي.
شوارتز، 2001: 41	معلومات عن السلوك الادائي في الماضي، ثم عرضها في الوقت الحاضر لتاشير السلوك المستقبلي.
Ratzburg, 2003: 6 www.geocities.com	هو نظام رسمي لتقييم نتائج وسلوكيات واتجاهات العاملين في المنظمة بشأن العمل الذي يؤدونه.
WWW.;hrm.strath.ac.uk.	المحور المركزي للرقابة الادارية، والذي يتمثل بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية سعياً لصنع القرارات المتعلقة بالتدريب والتطوير والمكافآت والعقوبات.
القريوتي، 1990: 82	عملية مهمة ترتكز على مجموعة من القرارات الادارية بهدف الحكم على اهلية العاملين للبقاء في العمل واستحقاقهم للترقية، وتنزيل درجاتهم وصولاً إلى احتمالية الاستغناء عنهم.
Lawson, 1992: 3	احد الاساليب الهادفة إلى كسب الولاء الوظيفي للافراد في ظل تحسين ادائهم ضماناً لمنظمتهم.
(محمد، 1985: 101)	مجموعة من اجراءات ونسب ومؤشرات ومعايير التي توظف مدى تحقيق الاهداف التي من اجلها انشيء المشروع.
(العبادي، 1997: 34)	عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كماً ونوعاً وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب.

مـن خـلال النظـرة المتفحـصة للمفـاهيم العديـدة الـواردة في الجـدول (2) يمكـن الاستدلال على الاتي:

تباينت المفاهيم في اطرها واتجاهاتها ومرد ذلك الى تعدد مجالات الكتاب والباحثين وتباين اختصاصاتهم واهدافهم نحو المفهوم، وعلى الرغم من هـذا التعـدد والتبـاين تـرى الباحثة ان هناك قاسماً مشتركاً بين تلك المفاهيم كون تقييم الاداء:

- يتطلب تطور سلوكيات خاصة تؤدي الى زيادة الاداء.
- ان اغلب التعريفـات فـسرت تقيـيم الاداء بأنـه عمليـة او نـشاط (Ivancvich)، (Cohun)، (القريوتي)، نظام رسمـي (Ratzburg)، (Schuler) قيـاس (عبـد المحـسن)، (نـصر الله)، (Milkovich)، (Schermerhorn)، عمليـة منظميـة مستمرة (جواد)، (السالم، وصالح)، (بربر).

استناداً الى ما ورد من مزايا وفوائد يمكن ملاحظة ما ياتي:

- ان تقييم الاداء في حد ذاتـه جـزءُ مـن نظـام ادارة الاداء الـذي يـوازي المراجعـة القديمة للفرد العامل، وبذلك سوف تجد تغـييرات معينـة تـشجع علـى حـدوث اثر ايجابي واعطاء قيمة لاجـراء التقيـيم علـى المـدى الطويـل لكـل مـن الفـرد والمنظمة.
- يعد التقيـيم مـسؤولية كـل مـن المـدير والفـرد العامـل لان كلاهمـا يـستفيد مـن التواصل الواضح والمستمر.
- الاداء هو الوسيلة الاكثر فاعلية لتغيير السلوك.
- ان التقييم يساعد على تحليل وفهم اداء الفرد العامل لعمله خلال مدة زمنيـة وفي تقدير ادائه في الماضي وامكاناته في المستقبل وفي تقـدير مـدى مـساهمة الفـرد في تحقيق الاهداف المنظمية.
- بعض من هذه المفاهيم تركز علـى تحديـد مـدى انتاجيـة أي فـرد مـن العـاملين، وكذلك تحديد مـدى امكانيـة تحـسين انتاجيـة هـؤلاء العـاملين، وبـذلك تكـون تقييمات الاداء احدى الوسائل الهامة في ادارة الموارد البشرية وفي تحقيـق غايـات المنظمة واهدافها.

- انها عملية من شأنها اتاحة الفرصة للافراد العاملين للترقية وللحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز فيما لو اتيح نظام تقييم عادل يساوي بين الافراد العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم.
- انها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للاداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها اداء العامل.
- انها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبنية على كشف نقاط القوة والضعف بهدف الفرد العامل وبالتالي اداء المنظمة ككل.

ولكي يكون نظام تقييم الاداء ناجحاً، يجب ان يتم تبنيه وممارسته عند كل مستويات المنظمة، وان الخطوة الاولى باتجاه تنفيذ ذلك انما هي تعريف تقييم الاداء اللازم لانتاج التاثيرات المطلوبة لجعل المنظمة تعمل بسهولة وسلاسة وانتاجية، وليس من السهولة تعريفها، وان تعريف تقييم الاداء انما يماثل عملية تأسيس هرم من الرمل دائماً ما نفشل في انجازه بنجاح (WWW.workteams.unt).

وترى الباحثة ان عملية تقييم الاداء هي عملية مستمرة متكاملة ذات سمة تنظيمية ترمي الى تمكين المنظمة من تعزيز قيمها وقدرتها وعلى النحو الذي يسهم في بناء وتطوير التوجهات المستقبلية لعامليها من خلال التاثير في الادوار المعهودة اليهم والسلوكيات المؤشرة لادائهم.

ثالثاً : أهمية تقييم اداء الموارد البشرية واهدافه

- اهمية تقييم اداء الموارد البشرية

يمثل تقييم الاداء مطلباً منشوداً وهدفاً مقصوداً تسعى المنظمات المعاصرة الى تأمينه بشكل فاعل بوصفه مجسداً لما تم انجازه مما يشكل مبرراً لطرح اهميته، هناك عبارة تقول بان ما تم قياسه، قد تم انجازه، وان ما تمت ادارته، فانه قد انجز بالشكل الافضل والامثل، وان ما تم تكريمه قد انجز بشكل اسرع (WWW.workteams.unt.).

على الرغم من عدم اتفاق معظم المدراء على الجوانب او الاوجه المختلفة لعملية تقييم الاداء، الا ان هناك اتفاقاً كبيراً على ان مثل هذه التقييمات مهمة جداً، وردفاً

لذلك عمد عدد من الباحثين منهم (Milkovich Boudreau, 1994: 169) (George & Jones, 1998: 255) (مرعي، 1999: 232) (Macmillan & Tampoe, 2000: 243) (Denisi, et. al., 2001: 232) (Beardwell & Holden, 2001: 539) الى الكشف عن هذه الاهمية من خلال ابداء وجهة نظرهم بشأنها، على وفق السياق الاتي:

1- المدخل الذي يمكن المنظمة من اختيار وتعيين العاملين من ذوي الكفاءة، فضلاً عن انه يكشف عن مدى ملاءمة التقانة المستخدمة في المنظمة لعمليتي الاختيار والتعيين، وبما يفضي الى اقرار انواع خاصة من البرامج التدريبية سعياً لتطوير القدرات وتعزيزاً للاسهامات الفردية المرتبطة بشكل او باخر بطبيعة الرواتب والتعويضات الممنوحة.

2- يفصح عن الصيغة القانونية لاهمية تقييم الاداء على عدها منظماً للواجبات مثلما هي مترجماً لطبيعة الحقوق والامتيازات، أي أن تقييم الاداء يمثل الرافد المنظمي الذي يدعم الموارد البشرية بوافر من المعلومات عن كافة الانشطة القرارية كالترقية والترفيع والنقل والمكافآت وبما يسعف عملية تخطيط الموارد البشرية عرضاً وطلباً.

3- ترفد عملية تقييم الاداء فرص الدافعية لدى العاملين وبما يقودهم إلى تطوير قدراتهم وامكانياتهم والاكثر اثارة رغباتهم تجاه العمل (بونادام، 1991: 60).

وفي السياق ذاته اكد (WWW.hone.att.net.) على ان تقييم الاداء يمثل فرصة لكسب المعلومات المرتدة عن كافة الفعاليات الادائية وبما يسهم في تقليص الاخطاء وحالات الهدر والضياع وصولاً الى تحسين الجودة والخدمة الادارية، كما انها تدعم حالات الحوار والنقاش الموضوعي ذات الصلة بالاداء وبما يؤمن عملية الربط والتوافق بين الاهداف الفردية والجماعية تجسيداً لاقرار السمة القانونية وتأمين الحماية ازاء التظلمات والشكاوي التي يرفعها العاملون بشأن التحيز في المعاملة بينهم.

ويذهب كل من (Zweiy, 1991: 130)، (الجبوري، 1995: 7)، (Public management, R. C, 1999: 13) إلى ان تقييم الاداء ذو مدى تاثيري على مستوى

المشرفين والعاملين والادارة العليا وكما موضح في جدول (3) وذلك من خلال كونه يمثل الساند والمؤمن لتحقيق العدالة المنظمية بين الافراد العاملين، فضلاً عن دعم المتميزين وبالتالي اختيارهم لاشغال مناصب تتلائم وقدراتهم، وفي ذلك مؤشر لبيان نقاط الضعف واكتشاف الاخطاء والانحرافات في مجال الاداء.

جدول (3)

أهمية تقييم الاداء من وجهة نظر المشرفين والعاملين والادارة العليا

المشرفون	العاملون	الادارة العليا
- تحقيق العدالة بين جميع الموظفين من خلال مستندات موثقة تؤيد سلامة موقف كل عامل من قرارات الترقية او انهاء الخدمة.	- تحسين علاقاتهم وذلك عندما يرى العاملون بان هناك انسجاماً وعدالة في عملية التقييم، بامكانهم تشخيص مشكلات الاداء في وقت مبكر بدلاً من السماح لهم بالاستمرار.	- تطوير العاملين وفق الاحتياجات المستقبلية للمنظمة.
- اختيار المتميزين من الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترقيتهم وترفيعهم الى مراكز وظيفية اعلى في المنظمة.	- تطوير خزين من المهارات والقابليات عند القوى العاملة، وهذا سيعطي الفرصة لتعظيم الاستفادة من العاملين الموجودين حالياً	- تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية.
- اظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة واكتشاف اخطاء وقد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم اداء العامل.	- اعطاء الدافعية للعاملين الذين يعدلون ويصححون مشكلات ادائهم وذلك لانهم ادركوا بشكل ايجابي اين يمكن اجراء التحسينات المطلوبة.	- الموضوعية وتحديد المكافآت وخلق روابط قوية وواضحة بين نظام الاجور وانجاز الاهداف والغايات المنظمية.
- كشف أي حالة ضعف في عمليات التعين واختيار العاملين.	- تطوير اداء الافراد العاملين وتحسين انتاجيتهم.	- تطوير سياسات الاستخدام والتوظيف.

ولا يغيب عن الذاكرة بان تقييم الاداء يعزز مستوى العلاقات وبالذات عند سيادة العدالة والثقة والانسجام مقترناً ذلك بتطوير الخزين المهاري وبما يشد العاملين ويدفعهم الى التفاني من اجله.

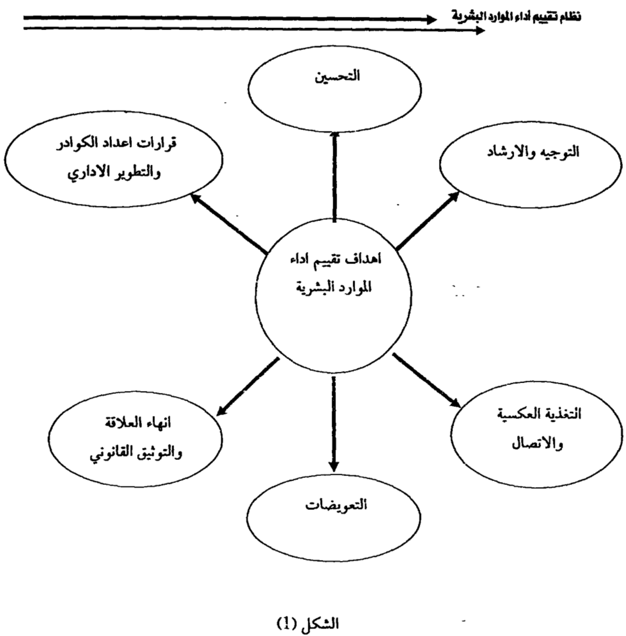
وفيما يخص تقييم الاداء على مستوى المنظمة فقد تبين انها تراعي الاحتياجات المستقبلية فضلاً عن كشف المعروض والمطلوب من الموارد البشرية سعياً لرسم سياسات الاستخدام والتوظيف.

يتضح لنا مما تقدم أن اهمية تقييم الاداء يلعب دوراً حيوياً في اغلب المنظمات الى حد انها اصبحت محط انظار الادارات العليا فهي الراصد لحيوية الافراد مثلما هي الموجه للقرارات الادارية بما يفضي الى اقرار دورها على المستوى المنظمي، حتى المجتمعي، أي انها الضابط لشتى القرارات المتعلقة بالموارد البشرية تلك القرارات التي تمثل خلاصة النتاج البشري-، علماً ان هذه الخلاصة موضع فحص وتلخيص وتقييم وبما يفصح عن وسائل الاتصال بين تقييم الاداء وقرارات الموارد البشرية، أي ان عملية التقييم هي جوهر القرارات والمغذي لها، تكشف عن فاعلية القرارات وفي الوقت ذاته ترفدها بالسيل المعلوماتي مما يقودنا الى القول بأن قوة ومصداقية نتائج التقييم يتمخض عنها فاعلية القرارات والاكثر ترجيح كفتها للصالح المنظمي.

- اهداف تقييم اداء الموارد البشرية

ينجم عن اتمام عملية تقييم الاداء على مستوى المنظمة بروز وتنامي عدة اهداف اشار اليها عدد من الباحثين منهم (Robbins, 2000: 485)، (,.Torrington et. al 2002: 300)، (مصطفى، 2004: 10) منها ما اتخذ المنحنى العقلاني (ترشيد القرارات الادارية) واخر تجلى في المعلوماتية (تأمين المعلومات ضماناً للتخطيط) وثالث انصرف الى مدخل التغذية العكسية وصولاً الى عدها العامل الحاسم في تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية بوصفها المنظم لسياسات الاجور والمفصح عن طبيعة المكافآت ويذهب (Tom & Mary, 2002: 16) الى عدد من الاهداف موضحة بالشكل (1).

كما أتفق كل من الباحثين (Noe, et. al, 1996: 198)، (بربر، 2000: 125)، (عباس، 2003: 139) على ان هناك ثلاثة انواع من الاهداف هي:



الشكل (1)

أهداف تقييم الاداء

Source: Tom coems & Mary Jenkins (2002), "Abolishing performance appraisal: why they book fine & what to do instead, p. 16.

1- الأهداف الاستراتيجية

تهدف عملية التقييم الى الربط والتكامل بين نشاطات العاملين مع اهداف المنظمة، ويركز الهدف الاستراتيجي على مبدأ المرونة استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة وبما يؤمن حالة التكيف ومحاولة اقتناص الفرص وفي ذلك مدعاة لضرورة انتهاج العاملين سلوكيات تتماشى والمواقف المحتدمة، وهنا اشارة الى ضرورة مراعاة الهدف التطويري.

2- الأهداف التطويرية

وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها فابراز نقاط الضعف يؤدي الى تقوية اداء الافراد العاملين (سلسلة الادارة المثلى، 2001: 43) فضلاً عن زيادة تحفير العاملين عن طريق استخدام الموضوعية في عملية التقييم.

3- الأهداف الادارية

تستعمل المنظمات معلومات تقييم الاداء في العديد من القرارات الادارية، وخاصة الرواتب والترقيات والنقل والتسريح وانهاء الخدمة والتكريم.

ومن جانب اخر يقدم كل من الباحثين (Feldman, J. 1983: 32 – 41)، (السالم، والصالح، 2000: 169 – 170)، (Mejia, et. al., 2001: 226) (الهيتي، 2003: 201) اهدافاً من منظور كل من الادارة العليا، المدراء، العاملين وكما موضح في جدول (4).

جدول (4)

اهداف تقييم الاداء

من منظور الادارة العليا	من منظور المدراء	من منظور العاملين
- ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي للابتعاد عن الشكاوي تجاه المنظمة.	- تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقييم سليم وموضوعي لاداء تابعيهم.	- خلق الحاجة لتقييم التحسن او التقدم الحاصل في الاداء.
- رفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.	- الاختلافات الفردية في الاداء يخلق تغايراً في اداء المنظمة.	- العدالة تتطلب ايجاد الفروقات في اداء العاملين وقياس تلك الفروقات ونتائج تاثير ذلك على الاداء.
- تقييم سياسات وبرامج ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.	- مساعدة المنظمة في وضع معدلات اداء معيارية دقيقة.	- تقييم الاداء يمنح الدافعية للعاملين لتحسين ادائهم.
- ابعاد التقييم ومعاييره يساعد في تنفيذ الغايات الاستراتيجية، وتوضح توقعات الاداء.	- توفير التغذية العكسية يعد جزءاً من عملية تقييم الاداء.	- ان التغذية العكسية للاداء هو امر مطلوب وضروري.

واهتداءاً بما طرحه الباحثون يمكن القول ان اهداف تقييم الاداء ذات اتجاهات متفاوتة فهي تجسد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة فضلاً عن ابراز معالم وملامح السياسات الادارية وفاعلية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وبما يفسر واقعية الاداء، وبالتالي تحديد المفوات تمهيداً لاقرار التصرفات الواجب اعتمادها من قبل الادارات صانعة القرار، وبما يمليها عليها احتمالية الوقوع تحت طائلة التعديل او التحوير او التغيير في الواقع المنظمي وصولاً الى حالة الانقياد للحالة وفي ذلك تبرز صعوبات وتتجلى صور الى الحد الذي يجعل تحقيق الاهداف صعبة، الا ان ذلك لا يمنعنا من القول بان اهداف عملية التقييم تبقى المبعث لرسالة المنظمة والمترجم لهويتها والمحدد لفاعلية القرارات التي تتبناها.

المبحث الثاني

تقانات تقييم اداء الموارد البشرية

تعددت الخيارات المتاحة امام الادارات التنظيمية بشأن تحديد التقانة الملائمة لتقييم اداء عامليها، وقد تمحورت تلك الخيارات في اتجاهين (Bernardino H. J., et al., 1995: 146):

الاتجاه الأول: التقانات السلوكية

تبنى فلسفة هذه التقانة على احكام المقيمين في ظل التركيز على الصفات الشخصية للفرد (القدرات، المهارات، القابليات) ويشير كل من (Noe, et. al., 1996: 203)، (برنوطي، 2001: 359) الى اعتماد اما المقارنة كأساس لعملية التقييم داخل المجموعة وهذا ما يعرف بالتقييم النسبي، او تقديرات قائمة بذاتها ومعتمدة على معايير ثابتة وهذا ما يطلق عليه بالتقييم المطلق أي تقييم الفرد بمعزل عن الاخرين.

الاتجاه الثاني: التقانات الموضوعية

تأطرت فلسفتها في ادراج المقومات الرئيسية مثل (كمية الانتاج، الجودة، السرعة، ادارة الوقت، مقدار ما حققه الفرد من اهداف وغير ذلك).

وفي كلا الاتجاهين اسهمت طروحات الباحثين في تأشير عدد من المداخل والتي بدورها تفرعت إلى عدد من التقانات الفرعية ممثلة بـ (Noe, et. al., 1996: 337):

اولاً: المدخل المقارن The comparative approach

يقوم على اساس مقارنة اداء الفرد مع زملائه في ظل التقييم الشامل لاداء الفرد وبما يتيح امكانية ترتيب ادائه ضمن المجموعة.

ويتفـق كـل مـن (Milkovich & Boudreau, 1994: 177)، (Robbins, 2000: 490)، (شاويش، 2000: 92)، (عبـاس، 2003: 149) علـى امكانيـة توظيـف مجموعـة مـن التقنيات في هذا الصدد منها:

1- تقنية التصنيف Ranking

تتمحور هذه التقانة في تـصنيفين، الاول: مبـسط يـشير الى ترتيـب الافـراد حـسب ادائهم من الاعلى اداءاً الى الادنى اداءاً أي من الاحسن الى الاسوأ، امـا بـشأن التـصنيف الثاني: فهو تغير بموجبه ينظر المـدراء الى العـاملين ويـتم اختيـار الاحـسن ثـم يلغـى مـن القائمة ويتبعه تاشير الاسوأ ثم يحذف ايضاً وهكذا تستمر العملية (بربر، 2000: 131).

2- تقنية التوزيع الاجباري Forceddistribution

بموجب هذه التقانة يتم تصنيف الافراد في مجاميع ومن ثم يتم تصنيفهم وفـق فئـات معينة شريطة ان يكون لدى المدراء القدرة على وضع نسب مئوية لاداء الافراد في كل فئـة من هذه الفئات وهنا يستلزم من المقيم ان يكون منصفاً وعلـى معرفـة بـالاداء الـرديء او الممتاز لدى العاملين (ابو شيخة، 2000: 234)، (Ratzburg, 2003. 5).

3- تقنية المقارنات المزدوجة Paired companison

تتم مقارنة كل فرد في المجموعة مع زملائه، اذ يتم اعطاء ذلك الفرد نقطة واحـدة في كل مرة يتفوق فيها، وحال اكمال المقارنة يتم حساب عدد المرات التي تفـوق فيهـا وعلـى النحو الذي يمنحه تقييماً متميزاً ورغم بساطة وسهولة هذه التقانة الا ان الاحكـام الذاتيـة تدخل كمؤثر في هذا التقنية وعلى النحو الذي يضعف من قيمها ويجعلها عرضـة للتوجيـه والنقد (Robbins, 2000: 490).

تمتاز هـذه التقانـات بـبعض الايجابيـات الـتي تتمحـور حـول سـهولة اسـتخدامها ونجاحهـا كآليـة رقابيـة/ سـلوكية، الا ان بعـض الـسلبيات تتـأطر في الاحكـام الذاتيـة (الشخصية) للمقيمين.

وفيما يلي جدول (5) يبين اهم الايجابيات والسلبيات لهذه التقانات.

جدول (5)

الايجابيات والسلبيات لاداء سلوك الفرد بالاستناد الى المدخل المقارن

الايجابيات	السلبيات
1- سهولتها وبساطتها من حيث التنفيذ والفهم للافراد العاملين.	1- تؤدي الى تقييم شخصي غير موضوعي وبسبب الطبيعة غير الموضوعية للتقييمات فان صدقها وصحتها وموثوقيتها انما تعتمد على المقيمين انفسهم.
2- تستخدم كجزء من نظام التقييم الاداري.	2- صعوبة استخدامها في حالة وجود اعداد كبيرة من الافراد المراد تقييمهم وتستغرق وقتاً طويلاً.
3- لها قيمة عندما يرتبط ذلك باتخاذ القرارات الادارية مثل الترفيعات وزيادة الرواتب.	3- من مشاكلها هو فشلها في ربطها مع الغايات الاستراتيجية للمنظمة.
4- من المداخل التي تلقى قبولاً من قبل الافراد العاملين.	4- لا توفر الكثير من التغذية العكسية، فهي تصنف الافراد حسب ادائهم، ولا تخبرهم بما يجب ان يفعلوا لتحسين مستويات ادائهم.

ثانياً: المدخل الخصائصي The altribute approach

يجلي هذا المدخل الخصائص الفردية كمطلب لنجاح المنظمة ويتفق كل من (Robbins, 2000: 490)، (Berry, 1998: 217)، (Singer, 1995: 215)، (جواد، 2000: 286)، (السالم، والصالح، 2000: 181)، (Denisi, et. al.,, 2001: 245) على وجود عدد من التقانات الفرعية ضمن هذا المدخل منها:

1- تقنية مقاييس التقييم البياني Coraphic rating scales

وهي تمثل احدى التقانات الاكثر شيوعاً وانتشاراً إذ يتم تقييم اداء الفرد استناداً الى عدة مواصفات وعلى اساس مقياس خماسي يعطي مستوى معين من الدرجات لكل مواصفة وحسب توفرها أي انه يجعل ارقاماً للعاملين توزع حسب ادائهم (Singer, 1995: 215).

2- تقنية التقييم القياسي الخليط Mixed-standard rating scale

يرى (Berry, 1998: 217) ان هذه التقنية تمثل استجابة للمشكلات التي اعترضت تطبيق تقنية التقييم البياني، وبموجب هذه التقنية يتم حصر ابعاد الاداء ثم اقرار عبارات تفسر مستوى الاداء مثلاً (جيد، متوسط، ضعيف) وهنا يمكن تأشير اتجاهات الاداء لدى العاملين نحو الاحسن او الاسوأ وفي هذا الصدد يشير (Denisi, et. al., 2001: 245) ان تطوير هذه التقنية هي عملية معقدة كونه يستلزم من المشرفين تشخيص الابعاد السلوكية المعتمدة ثم وصف مستويات متعددة لهذه الابعاد وبعد ذلك يتم اختيار العبارات الوصفية الموضوعة المعبرة عن هذه المستويات ثم تصبح هذه المعايير اساساً لتقييم الاداء الفردي.

3- تقنية القوائم Checklist

يستند تقييم اداء الفرد إلى مجموعة من العبارات الوصفية التي تكون معنية بوظيفة معينة او غيرها وعلى نحو يؤشر ويصف سلوك العاملين، اذ يتم اعطاء نقاط ايجابية او سلبية لسلوك الفرد وعلى النحو الذي يعكس وجهة نظر القائم بالتقييم، ثم تتولى ادارة الموارد البشرية تقدير اوزان لهذه العبارات (دون علم القائم بالتقييم) على وفق اهمية الوزن الخاص بكل عبارة.

وهنا يتجلى خضوع اداء الفرد لتقييمين: الاول: من قبل القائمين بالتقييم والثاني: من قبل ادارة الموارد البشرية، مما يعطي زخماً فاعلاً لادارة الموارد البشرية بوصفها شريكاً في كل الانشطة المنظمية.

4- تقنية الاختيار الاجباري Foced choice

يشير (بلوط، 2002: 381) الى ان هذه التقنية توظف لامتصاص الذاتية وتجسيد الموضوعية في اختيار فقرة من بين فقرتين تتعلقان بعملية التقييم، مما يفسر لنا ان عملية الاختيار تتسم بالالزامية وعلى النحو الذي يحدو بالمقيم الى تبني اجابة واحدة تعد هي الاجدى والاهم بالنسبة له عند تقييم العاملين تحت اشرافه.

وخلاصة القول يفصح هذا المدخل عن سياسة صفة العمومية وترك المجال مفتوحاً للمقيم لاقرار المستوى وتحديد عبارات الوصف التي يمنحها لمرؤوسيه، دون أي اشارة لردود فعل العامل، فضلاً عن ان المعايير لم يتم تحديدها، أي كل ما تمت الاشارة اليه يتسم بالعمومية، فضلاً عن عدم امكانية تأمين الموضوعية وفقدان مبدأ التغذية العكسية وقد تتطلب كلفاً وجهداً ووقتاً مقترناً ذلك بغياب عملية التنسيق بين الادارات وخصائص الافراد، وقد يصل الحال بالبعض من هذه التقنيات ان تلزم المقيم باختيار فقرة من بين فقرتين دون منحه مرونة او بعداً تصورياً اوسع، الا ان مثل هذه المؤشرات التي تعكس قدراً من الضعف والسلبية لابد من ان يقابلها بعض الجوانب الايجابية كالسهولة وامكانية الاستفادة فضلاً عن البساطة وكما موضح في جدول (6).

جدول (6)

الايجابيات والسلبيات للتقانات المستندة إلى المدخل الخصائصي

التقنيات	الايجابيات	السلبيات
مقاييس التقييم البياني	- سهل الاستخدام ومرن التنفيذ. - يعطي فرصة للتحليل الكمي واجراءات المقارنات. - لا يستهلك الكثير من الوقت لغرض تطوير اداري. - يقيس خصائص اداء مختلفة (نوعية العمل، معرفة الوظيفة).	- عدم امكانية ضمان الموضوعية وفق المعايير المحددة لذا يكون عرضة للتحيز والوقوع في الاخطاء. - صعوبة قياس اداء الافراد على ضوء الخصائص والدرجات. - لا يخدم اهداف المقيم بوصفه لا يتلقى استرجاعاً لادائه من المقيم.
تقنية التقييم القياس الخليط MSAS	- طريقة مفيدة في تشخيص المقيمين غير الجيدين. - تقليص اخطاء المبالغة في التقييم بالاتجاه السلبي أو الليونة في التقييم.	- طريقة معقدة وتحتاج الى جهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ. - يظهر العاملون أحياناً، سلوكيات تقابل واحدة أو اكثر من النقاط المثبتة على المقياس.
تقنية القوائم	- بسيطة وسهلة الفهم. - يشارك في التنفيذ خبراء الاداء المراد تقييمه.	- كلفتها عالية وتتطلب وقتاً وجهداً لاعداد القوائم. - عدم التناسب بين وضع الاوزان وخصائص الافراد
الاختيار الاجباري	- قدرته على تحسين التقييم وذلك من خلال تقليص خطأ الليونة في التقييم.	- نقص المعلومات التي توفرها التغذية العكسية للافراد. - اجبار المقيم على اختيار الفقرة

السلبيات	الايجابيات	التقنيات
المعنية من مجموع الفقرات. - لا يتلقى استحساناً من المقيمين.	- يقلل من ذاتية المقيم ويزيد من موضوعيته. - الاوزان المعطاة لكل فقرة مختارة غير معروفة لدى المقيم.	

ثالثاً: المدخل السلوكي The behaviaral approach

يهدف هذا المدخل الى تحديد السلوكيات التي يبديها الافراد العاملون اثناء العمل والتي تمثل عاملاً حاسماً في تقييم الاداء لديهم وقد اتفق كثير من الباحثين (Jacobs, et. al., 1980: 595)، (Peter & Geff, 1988: 65)، (Patrick, 1989: 233)، (Milkovich & Doudrean, 1994: 172)، (George & Jones, 1998: 261)، (Robbins, 2000: 490) (Torrington, et. al., 2002: 302) (Noe, Raymnod, 2003: 344)، (Daft, 2003: 310) على احتواء هذا المدخل على عدد من التقانات الفرعية منها:

1- تقنية الحوادث الحرجة Critical incidents

يبدي المقيم اهتماماً جاداً بالسلوكيات التي تمثل جوهر التباين في عمليات التنفيذ الوظيفي بين الافراد العاملين، وهذا يفسر لنا اعتماد المقيم مبدأ التوثيق وتسجيل الحوادث المهمة التي تكشف عن توجيهات الافراد وطبيعة الاعمال (Torrington, et. al., 2002: 302) وترى (برنوطي، 2001: 381) ان لهذه التقنية اهمية في تحديد السلوكيات الخاصة بالسمات الشخصية.

2- تقنية التقارير المكتوبة Written essage

تمثل التقنية الابسط في مجال تقييم الاداء وبما يعطي وصفاً سردياً لنقاط القوة والضعف لدى الافراد العاملين مقترناً ذلك بمعرفة ادائهم السابق وامكاناتهم الذاتية واقتراحاتهم (علاقي، 1993: 301) والعمل بهذه التقانة لا يستلزم جهوداً تدريبية، الا ان النتائج التي تعززها

عملية التقييم تكشف عن قدرة التوثيق ومهارتها لدى المقيم وصولاً الى تحديد المستوى الفعلي لاداء الافراد العاملين.

3- تقنية مقاييس التصنيف الارتكازي السلوكي

Behaviorally archored rating scales (BARS)

تستند هذه التقنية إلى تقنية الحوادث الحرجة، وهي تصمم لبيان ابعاد الاداء في ظل التركيز على جوانب سلوكية ترتبط بمستويات معينة من الاداء، وبغية توظيف هذه التقانة فالامر يتطلب (Daft, 2003: 311):

أ- حصر اكبر عدد من الحوادث الحرجة تلك التي تعبر عن الاداء الفاعل وغير الفاعل.

ب- تصنف الحوادث تبعاً لابعاد الاداء.

ج- تبني الخبراء مستويات معينة من الاداء لتعبر عن النقاط الارتكازية التي يتم تقييم الاداء على اساسها او بموجبها.

وتمثل هذه التقنية مدخلاً لربط التقيمات التي يجريها المقيم مع سلوكيات الافراد العاملين (Bedeian, 2003: 148).

4- تقنية مقاييس الملاحظة السلوكية Behaviorally abservation scales (BOS)

تبنى هذه التقنية على اساس بيان الابعاد السلوكية المتوقعة عند الاداء والتي تمثل جوهر سلوكيات العمل، وبموجب هذه التقانة يرى (Patrick, 1989: 233) ان يقوم المقيم بملاحظة سلوك الافراد العاملين وترتيب ادائهم واعطاء كل بُعد خمسة اوزان ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد العامل ولكل بعد من ابعاد الاداء.

5- تقنية تحديث السلوك المنظمي

Organizational behavior nodification (OBM)□

تبنى هذه التقنية على اساس التغذية العكسية بهدف ادارة سلوك الافراد العاملين، وبموجب منظور دافعي (أي ان السلوك المستقبلي للافراد العاملين يتأثر بطبيعة

السلوكيات السابقة وباتجاه تعزيزي (تدعيمي)، وقد اتفق كل من (George & Jones, 1998: 261) و (Noe Raymnod, et. al., 2003: 344) ان لهذه التقنية جملة مكونات هي:

أ- تحديد السلوكيات الاساسية لاداء الوظيفة.

ب- اعتماد نظام التقييم القياسي عند تقييم الافراد العاملين.

ج- اشعار الافراد العاملين بالسلوكيات التي يمارسونها في ميدان العمل وذلك من خلال المدراء والاستشاريين.

د- دعم الافراد العاملين وتوظيف مبدأ التغذية العكسية.

6- تقنية مراكز التقييم Assessment centers

يتم تقييم اداء الافراد العاملين على اساس مجموعة من الابعاد، ويرى (Burack & Smith, 1982: 982) ان توظيف نتائج التقييم بموجب هذه التقنية في خدمة الكثير من قرارات الموارد البشرية (الاختيار، الترقية... الخ) حتى انها توظف لخدمة قياس الاداء الاداري، إذ يمارس الافراد في مراكز التقييم باداء عدد من مهمات المحاكاة (ممارسة القيادة، لعب الادوار) ثم يقوم المقيمون بملاحظة ومراقبة سلوك الافراد العاملين وتقييم امكانياتهم الكامنة.

نلاحظ مما سبق ان المدخل السلوكي قد يكون فعالاً، ويمكن ان يربط استراتيجية المنظمة مع السلوكيات الخاصة لتنفيذ الاستراتيجية، إذ يوفر التغذية العكسية للافراد العاملين في الاداء المتوقع منهم، فضلاً عن توفر امكانيات عالية لتدريب المقيمين وزيادة موثوقيتهم، وهذه تمثل نقاط قوة للمدخل اما نقاط الضعف الاساسية فهي ضرورة المراقبة والمتابعة المستمرة للسلوكيات التي تعد ذات صلة بالاستراتيجية.

ويمكن تلخيص اهم الايجابيات والسلبيات للتقانات المستندة إلى المدخل السلوكي حسب الجدول (7) المبين ادناه.

جدول (7)

الإيجابيات والسلبيات المستندة إلى المدخل السلوكي

التقنيات	الايجابيات	السلبيات
الحوادث الحرجة	- يركز على السلوك وليس الصفات. - يوفر تغذية عكسية حول اداء الافراد. - يقلل من التحيز الشخصي لارتباط باستراتيجية المنظمة، مع التركيز على الحوادث التي تدعم الاستراتيجية بشكل جيد.	- يتطلب جهوداً كبيرةً من قبل المقيم في متابعة وملاحظة الاداء ويستغرق وقتاً طويلاً. - من الصعب مقارنة العاملين وذلك لان كل حادثة هي خاصة بذلك الفرد وقد لا يتكرر مع الفرد الاخر.
مقاييس التصنيف الارتكازي السلوكي BARS	- تساهم في تقليل الاخطاء بسبب تحديدها لابعاد العمل للمقيم. - تساهم في تحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطوير للافراد العاملين. - مقاييس التقييم واضحة ومتعددة وكذلك نماذج سلوكيات الاداء، وبالامكان ربط السلوكيات بمقاييس معروفة. - ارتباطها العالي بالوظيفة تزيد من موثوقية المقيم وذلك من خلال	- ارتفاع الكلف والوقت والجهد في تطوير المقاييس وتنفيذها. - تتطلب عدة نماذج لكل وظيفة أو كل مجموعة متشابهة من الوظائف. - ضعف قدرة المقيمين على تقييمهم الصفات التي تعد معضلة لدى الفرد العامل. - تعتمد على معلومات منحازة بحيث تجعل من السلوك المطلوب قريباً من النقطة الارتكازية الموجودة على القياس.

التقنيات	الايجابيات	السلبيات
	تزويده بتعريف كامل ودقيق لابعاد الاداء.	
الملاحظة السلوكية BOS	- اكثر نفعاً في تزويد التغذية العكسية الى العاملين الا انها اقدر على تقييم السلوكيات بدقة اكبر. - تتميز بدرجة عالية من الموضوعية عن طريق تقليص حالات التحيز الشخصي، ويدعم مشاركة الافراد في عملية التقييم.	- تحتاج الى وقت طويل لتنفيذها وهي مكلفة لغرض تطويرها. - تتطلب المزيد من المعلومات التي قد لا يتمكن المدراء من توفيرها أو تذكرها، لان هذه التقنية تتعامل مع ما يزيد عن 80 سلوكاً ويجب ان تتوفر لدى المدراء المعلومات الكافية عنها وعن تكرارها عند العاملين.
تعديل السلوك المنظمي OBM	- يوفر تغذية عكسية ودعماً للعاملين.	- يستند إلى السلوكيات السابقة وهذه من الصعب قياسها وتحديدها.
مراكز التقييم	- يقدم مقياساً وتقييماً موضوعياً الى حد ما لاداء الافراد في المهمات الادارية. - توفر تغذية عكسية تخص العاملين. - تساعد في تصميم الخطط التطويرية للافراد.	- تتطلب جهداً ووقتاً لانها تركز على الملاحظة والمراقبة لسلوك الفرد العامل وتقييمه لمهاراته.

رابعاً: المدخل المستند إلى النتائج The results approach

يركز هذا المدخل على ادارة النتائج القابلة للقياس والتي تتسم بالموضوعية سواء أكان للوظيفة أم مجموعة العمل، ويؤشر هذا المدخل احتمالية تجاوز اللاموضوعية من عملية التقييم، وبذلك ستكون النتائج بمثابة مؤشرات عاكسة لمدى اسهامات الفرد في العمل المنظمي.

واتفق الباحثون (Milkovich & Doudreau, 1994: 172)، (Bernardino, et. al., 1995: 348)، (Thorrghton, et. al, 2002: 303) (الهيتي، 2003: 208) على ان هذا المدخل يضم بين ثناياه عدداً من التقانات الفرعية هي:

1- تقنية الادارة بالأهداف Management by objective (MBO)

عملية التقييم بموجب هذه التقنية تستند إلى النتائج، اذ يتم تقييم الفرد من خلال اهداف يضعها الافراد العاملون والرؤساء المباشرون خلال سقف زمني معين، علماً ان هذه الاهداف يجب ان تكون قابلة للقياس والملاحظة وتخضع عملية التقييم بموجب هذه التقنية الى المراجعة والفحص لبيان مدى تحقيق الاهداف ويؤكد (Milkovich & Doudrean, 1994: 173) على وضع اهداف يطلق عليها اختصاراً SMART وهي:

- نتائج محددة يجب استحصالها Specific results.
- قابلة للقياس في الكمية والنوعية والتاثير Measurable.
- ممكنة التحقيق مع وجود حالة تحدي فيها Attainable.
- ذات صلة بوحدة العمل والمهنة وما الى ذلك Relevant to.
- وجود سقف زمني للنتائج المتوقعة Time limits.

وتقييم الاداء بموجب هذه التقنية لا يبنى على السلوكيات والفعاليات التي يؤديها الافراد العاملون ولا حتى على حكم الرؤساء بشأن الوصول الى النتائج وانما يتم على اساس النتائج المتحققة فعلاً، ويرى (Torrington, et. al., 2002: 303) ان وضع الاهداف بشكل تعاوني يعزز الانتاجية مثلما يدعم القرارات الخاصة بالموارد البشرية

مقترناً كل ذلك باسناد حالات التغيير بوصفها لا ترتكز على سلوكيات ثابتة وجامدة وانما تساير المستجدات وتاخذها بنظر الاعتبار.

2- تقنية البحث عن افضل العاملين والاحتفاظ بهم

Finding and keeping the best employees

تخضع عملية التقييم بموجب هذه التقنية الى اختيار افضل العاملين اداءاً خلال فترة زمنية طويلة ومن ثم عدهم معياراً لتقييم اداء الاخرين.

3- تقنية مقياس الانتاجية ونظام التقييم

Productivity measurement and evaluation system

يكمن الهدف الاساس لهذه التقنية في خلق الدافعية لدى العاملين سعياً لتحقيق اعلى انتاجية، أي انها وسيلة لقياس الانتاجية وتجسيد مبدأ التغذية العكسية من خلال مساهمتها الفاعلة في ايصال المعلومات الخاصة بالانتاجية الى العاملين (Milkovich & Doudrean, 1994: 182).

وكما موضح في جدول (8).

جدول (8)

الايجابيات والسلبيات للتقانات المستندة إلى مدخل النتائج

الايجابيات	السلبيات
- تشجيع الافراد في تحقيق اهداف خلاقة ومحددة مما يزيد من دوافع الافراد العاملين وتطوير ادائهم.	- تقييس اداء الفرد في وظيفته الحالية فقط عاجزة عن قياس نجاحه في وظائف اخرى مستقبلاً.
- تعد من التقنيات الموضوعية المعتمدة على الاداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.	- لا تصلح لجميع الوظائف بل يفضل استخدامها في بعض الوظائف
- تؤدي الى تعريف الافراد بما مطلوب منهم مسبقاً وما هي امكانياتهم.	- يصعب تطبيقها في الانشطة المتداخلة ولاسيما عندما يصعب فصل الاداء الفردي عن اداء المجموعة لتحديد درجة المساهمة.
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الاهداف لعموم المنظمة.	- عدم المقدرة على التعبير عن الاهداف بشكل كمي يعد سبباً مباشراً في فشلها في التنفيذ.
- تقليل حالة اللاموضوعية.	- يركز الافراد فقط على جوانب ادائهم التي يمكن قياسها ويهملون التي لا يمكن قياسها.

ترى الباحثة ان هذا المدخل يعتمد على مؤشرات موضوعية قابلة للقياس، مما يفسر لنا احتمالية رضا من قبل المدراء والافراد العاملين مما يوفر له بعداً اضافياً ودعماً ايجابياً يضمن ربط النتائج بالاستراتيجيات فضلاً عن التقاء وجهات النظر بين الافراد

العاملين والقيادات الادارية، اذ ان الكل يتفقون على وضع الاهداف مثلما يطلعون على النتائج، وفي ذلك تجسيدٌ لمبدأ المشاركة والتفاعل والتأثير بين اطراف العملية الادائية.

خامساً: مدخل الجودة The quality approach

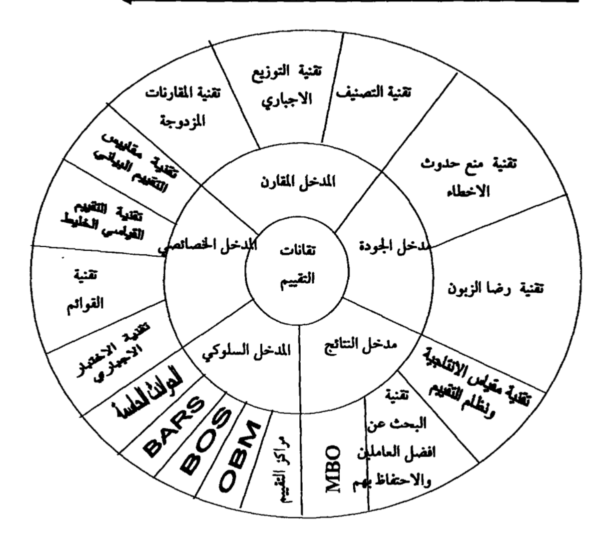
يركز هذا المدخل على تلافي وقوع الاخطاء ورعاية الزبائن من خلال رضاهم بغض النظر عن كونهم داخليين أو خارجيين وبموجب هذا المدخل يتم التركيز على العوامل الخارجية للافراد والعمل على تنمية روح الفريق فضلاً عن مشاركة الزبائن وتنوع مصادر التقييم (Wilson & Nutley, 2003: 309) (Noe, et. al., 1996: 353)

ترى الباحثة ان مدخل الجودة يستند إلى الدمج بين المدخلين: مدخل الخصائص ومدخل النتائج لغرض تقييم الاداء، كما يتبنى مدخل الجودة تقييم الخصائص والمواصفات الشخصية (التعاون) التي من الصعب ربطها باداء الوظيفة الا اذا لجأت المنظمة الى هيكلية فرق العمل، وتمثل تقانة الجودة رد فعل للسلبيات التي واجهت مدخل الخصائص والنتائج.

تأسيساً على ما تقدم من عرض لتقانات التقييم ترى الباحثة ان لكل تقانة من تقانات التقييم ايجابياتها وسلبياتها، وبالتالي فان العديد من المنظمات قد وجدت انه من المناسب والاكثر فاعلية، استخدام اكثر من تقانة من تقانات التقييم بوصفها الكفيل الشرعي لاعطاء عملية التقييم بعدها المناسب، ضماناً بقدر من الموضوعية والعدالة في عملية التقييم، وكما مبين في الشكل (2).

مع استعراض اهم التقانات المستندة إلى المداخل لقياس الاداء، ويصعب القول بان هناك تقنية اكثر نجاحاً واكثر عدالة من غيرها من التقانات (Hoffman & Fansler, 2001: 5).

ولكل حالة ايجابياتها وسلبياتها، وتختلف التقانات فيما بينها ويوضح الجدول (9) بعض من تقنيات التقييم المستندة إلى المداخل واجراء المقارنة فيما بينها استناداً الى عدد من الابعاد التي تعد مهمة في التقييم.



الشكل (2)

المداخل المعتمدة من قبل عدد من الكتاب والباحثين لتقانات التقييم

جدول (9)

بعض تقنيات تقييم الاداء المستندة إلى المداخل

التقانة	توفير التغذية العكسية والاستشارة	توزيع المكافآت والفرص	تقليص التكاليف	تجنب اخطاء التقييم
القائمة الاختبارية	متوسط: يتم تعريف مشكلات عامة ولكن من دون تقديم دليل عمل خاص للتحسين.	جيدة – متوسط فهي تقدم فرصاً وفق ما هو متوفر من نتائج التقييم.	متوسطة التكاليف عند تطويرها باهضة وغير باهضة عند استعمالها.	جيدة: التقانات متوفرة لزيادة الصلة بالوظيفة وتقليص الاخطاء.
قياس التقييم المخطط البياني	متوسطة: تشخيص حقول المشكلات وبعض المعلومات عن السلوكيات والنتائج المطلوبة للتحسين.	متوسط: مقارنة التقييمات المتيسرة ولكن ليس من السهل توثيقها والدفاع عنها.	جيدة: رخيصة التكاليف سواءاً أفي التطوير أم في الاستعمال.	متوسطة: توفير فرص اساسية للاخطاء لذلك يمكن ربطها بابعاد معينة خاصة.
تقنية	غير معروفة:	ضعيفة: لا	متوسطة: غير	غير معروفة:

التقانة	توفير التغذية العكسية والاستشارة	توزيع المكافآت والفرص	تقليص التكاليف	تجنب اخطاء التقييم
الاختبارات المكتوبة	تعتمد على القضايا المختبرية والمختارة من قبل المقيم.	تتوفر نقاط تقييم كلية وغير قادرة على اجراء مقارنة بين الافراد العاملين.	باهضة التكاليف عند التطوير وباهضة عند الاستعمال.	مشاهدات جيدة، يمكن ان تقلص الاخطاء ولكن ينقصها النظام الهيكلي.
تقنية التصنيف، التوزيع القسري، المقارنة المزدوجة	ضعيفة: تستند إلى عوامل عامة مع قليل من العوامل الخاصة.	ضعيفة - متوسطة توفر نقاط تقييم عامة ولكن من الصعب الدفاع عنها.	جيدة - رخيصة التكاليف عند التطوير والاستعمال.	متوسطة: متماسكة عادة ولكنها تخضع لتقييمات غير موضوعية تخضع لاخطاء المبالغ في التقييم.
الادارة بالاهداف MBO	ممتازة: إذ يتم تعريف المشكلات وحالات العجز.	ضعيفة: اهداف غير قياسية بين العاملين والوحدات مما يجعل المقارنات	ضعيفة: باهضة التكاليف وتحتاج الى وقت طويل لاستعمالها.	جيدة: مرتبطة بالمشاهدات وتعكس محتوى الوظيفة وهي قليلة الاخطاء.

التقانة	توفير التغذية العكسية والاستشارة	توزيع المكافآت والفرص	تقليص التكاليف	تجنب اخطاء التقييم
		صعبة.		
مقاييس التقييم المرتبطة بالسلوك BARS	جيدة: قادرة على توفير سلوكيات مفيدة تؤدي الى حدوث مشكلات.	جيدة: توفر نقاط التقييم وقدرة توثيقها وهي مستندة إلى السلوكيات.	متوسطة: باهضة التكاليف عند التطوير وغير باهضة عند الاستعمال.	جيدة: مستندة إلى سلوكيات الوظيفة ويمكن ان تقلل من الاخطاء.

Source: George T. Milkovich & John. Boudreau. (1994), "Human research management", Richard D. Irwin, p. 186.

من خلال العرض السابق للتقانات والتطبيق الميداني لها ترى الباحثة ضرورة التعرف على اهم المشكلات السلوكية والموضوعية التي تعترض هذه التقانات وتحد من تطبيقها.

المبحث الثالث

مشكلات تقييم اداء الموارد البشرية

تواجه الادارات المنظمية قاطبة مشكلات خاصة بالعملية التقييمية، يتم الاتفاق عليها من قبل الخبراء المنظرين في مجال ادارة الموارد البشرية، ومرجعية هذا الاتفاق تعود الى انها صعبة الحل لدى بعض المنظمات وبالذات من اهتدت الى منهج الانقياد والتأثر بالاهواء الادارية دون مراعاة الجوانب الموضوعية، مما يعني غياب التقييم الجدي وبالتالي النزعة الى الذاتية دون مراعاة مبادئ العدالة والموضوعية، أي الافتقار في تطبيق المعايير بحيث تأخذ مداها على افراد معنيين ويتم اغفالها وتجاهلها بشأن افراد اخرين.

المهم من هذا الجانب اعطاء كل ذي حق حقه وهذا ما ياتي ردفاً لقوله تعالى: ﴿ وَنَضَعُ ٱلْمَوَٰزِينَ ٱلْقِسْطَ ﴾ (*).

وعليه فان عملية تقييم الاداء كبقية انشطة ادارة الموارد البشرية تواجه مجموعة من المشاكل يمكن تصنيفها الى نوعين هما:

اولاً: المشكلات السلوكية

ما اجاد به الخبراء في ادارة الموارد البشرية، أسهم في رفد عملية التقييم مسعاً واتجاهاً وربما قاد الى اقرار بعض المشكلات ذات السمة السلوكية تلك التي تنبع من نوايا ذاتية كامنة في النفس البشرية وقد تمحورت هذه المشكلات في اتجاهات عديدة منها ما حددها (Tome & Mary, 2003: 58) في:

(*) سورة الانبياء : الآية 47.

- خطأ التساهل واللين

اشر هذا الخطأ ميل المقيم لمنح الافراد العاملين مستوى عال سعياً للحفاظ على العلاقات الايجابية والظهور بالمظهر اللائق امام تابعيه، ويرى (الهيتي، 2003: 213) ان هذا ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي، وتفقد العملية الهدف الاساسي منها، كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين وبالمقابل هناك من يعمد الى الشدة في التقييم وبما أشر حالة النزاع وبالتالي تدهور العلاقات وبروز حالات التذمر، واشار (ابو شيخة، 2000: 248) ان المقيم في هذه الحالة يكون تقييمه اقل من مستوى الاداء الفعلي للافراد العاملين، وبين الاتجاهين تأججت حالة وسطية في مجال التقييم تمثلت بالميل نحو الوسط، أي اعطاء الافراد الذين يتم تقييمهم مستواً متوسطاً وفي ذلك مؤشرٌ لضعف الامكانيات لدى المقيمين وعدم قدرتهم على التمييز بين الايجابي والسلبي (شاويشي، 2000: 109).

والاكثر تجاهل نقاط الضعف ومهاوي الاختناق لدى المرؤوسين يلازم ذلك اتجاه يتمثل بتقييد المدى أي حصر التقييم ضمن مدى معين، لمن يتم خضوعهم لتلك العملية والاكثر من ذلك انصراف بعض المقيمين الى الوقوع تحت هالة الاعجاب وبسط القوة ويشير (Daft, 2003: 302) ان خطأ الاعجاب يحصل بتأثر المقيم ببعض جوانب الاداء ويسري هذا التقييم على جوانب الاداء الاخرى، اما خطأ القوة فهو بالاتجاه المعاكس أي يتأثر بشكل سلبي في احد جوانب الاداء وينسحب على كل جوانب الاداء الاخرى.

- خطأ الحداثة

يمتد هذا الخطأ لمدة طويلة، إذ يتأثر المقيم بالاحداث الايجابية والسلبية التي وقعت مؤخراً، وبسبب ضعف ذاكرته قد ينسى الحدث المتميز الذي يحصل في بداية السنة فيهمله.

وفي خضم هذا التداخل ذهب الباحث (Robbins, 2000: 491) الى التركيز على مواصفات ذاتية دون الاخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الخارجية أي ان تصوراتهم تجول

ضمن حدود العوامل الداخلية، دون الانسياق والتفكير في العوامل الخارجية، وفي ذلك اغفالاً لطرف فاعل في معادلة السلوك الانساني الا وهو المتغير البيئي الخارجي.

وترى الباحثة ان مما يعمق صدى الرؤية بشأن المشكلات السلوكية فقد تجلى الحال في معضلة الانحياز نحو الذات أي ان المقيم بدأ يضخم ويعظم تقيماته لتابعيه وعلى النحو الذي يظهر امامهم بمظهر جيد، الا اننا نرى ان ذاكرة المقيمين قد تلمح اموراً خفيةً الى حد ان البعض منهم عدها سوطاً بيده مثلما جندها اخرون لخدمة علاقاتهم الاجتماعية وفي ذلك مدخلٌ لولادة مقاصد وتوجيهات قد تحققها عملية التقييم.

ويظهر خطأ اخر هو تأثير ماثيو عندما يتم ابقاء الافراد العاملين يتلقون نتائج التقييم نفسها دوماً وسنة بعد اخرى، وهذا يعني ان نتائج تقييم ادائهم مرضية للذات، اذا كانوا فعلاً يؤدون عملهم بشكل جيد ويستمرون عليه سواء أكان بشكل جيد أم بشكل رديء، ان تأثير ماثيو يعني انه لا قيمة لحث العاملين وان سجلات تقييمهم السابقة ستبرز بقاءهم مستقبلاً على ما هم عليه، ولن تحثهم على التحسن (Ratzburg, 2003: 8).

واذا ما تمعنا فحوى رسالة المنظمات القضائية نجد ان الأمر الاساس لها والخاصية التي تنفرد بها عن غيرها كادت ان تجلي ضرورة تأمين العدالة في هذه العملية بوصفها تواجه تحديات وتخضع لتاثيرات مثلما تستقبل موجهات تستجيب لحالات وبين التحديات والموجهات ثغرات ونقائض، الامر الذي يستلزم اعتماد المداخل لسد الثغرات وحصر النقائض وتشجيع المبادرات في ظل مجموعة من الضوابط الذاتية (أي حث المنظمة القيمية لدى المقيمين) سعياً لاقرار الحق ويردف بعض الباحثين مشكلات اخرى ذات سمة سلوكية متمثلة بـ (القولية، التأثيرات الاساسية، التأثير المقابل، تأثير الهالة، التماثل الشخصي، المعرفة المسبقة بالتقييم لمن يراد تقييمه).

وهذه المشكلات ناجمة عن تصورات مسبقة لدى الفرد الخاضع للتقييم أو قد تحظى ذات العملية بدعم وتأثيرات الاخرين (George & Jones, 1998: 164) المهم في ذلك ان عملية التقييم تخضع لقيود ومحددات تجعل هذه العملية ذات مناحي عدة اقرب الى الشخصية منها الى الواقعية وفي ذلك مؤشرٌ لمعالجة هذه المشكلة التي بدأت بعض

الادارات تتوخى الحذر عند ممارستها الى حد ان البعض منها التمس مسالك السرية واخر لجأ الى الحياد والوسطية بينما انتهج ثالث الشدة والعنف وانصرف الآخر إلى اعتماد اللين والمرونة، وفي ذلك مأخذ وهفوات الى حد عدها مشكلات تواجه الادارات مما يعني وجود نوع من الاخطاء تلك التي تمحورت في عدة توجهات وكما يظهرها الجدول (10).

جدول (10)

بعض المشكلات السلوكية*

المشكلة	الوصف	مثال
القولية Stereotypes	نوع من المعارف المقولية الراسخة في الذهن والتي يتم بناءها على اساس الخصائص الظاهرية الواضحة مثل العرق، الجنس، العمر	مشرف عمره (35) سنة يعطي تقييم اداء سلبي لمهندس عمره (60) سنة يشير الى ان هذا المهندس بطيء ولا رغبة له في تعلم التقانات الجديدة.
التأثير الاساسي Primacy effect	هي المعلومات الاساسية التي يحملها الافراد عن شخص معين، والتي تؤثر كثيراً في النظرة التي ينظر اليها ذلك الشخص.	شخص مرؤوس يحمل انطباعاً اولياً جيداً عن مشرفه، وهذا سيجعله يتلقى تقييماً جيداً من ذلك المشرف، بدل العكس.
التأثير المقابل Contrast effect	تصورات الافراد عن شخص ما، والتي تتأثر بتصورات الاخرين العاملين في المنظمة.	يتم تقييم متوسط لاداء المرؤوس بقوة اكبر مما يجب من قبل المشرف، وذلك لان كل زملائه اعلى منه اداءاً
تأثير الهالة Hala effect	أي الانطباع العام الذي يحمله الافراد عن شخص ما، انما يتأثر بتصوراتهم المتعلقة	المرؤوس الذي يظهر انطباعاً جيداً عند رئيسه يقيم تقييماً جيداً، وانه دائماً عند المستوى

المشكلة	الوصف	مثال
	بصفات يحملها ذلك الشخص.	الاعلى علماً بان ذلك غير صحيح.
تاثير التماثل الشخصي Similar-to-me effect	ينظر الافراد عادة الى الاخرين الذين يماثلونهم في السلوك نظرة ايجابية مقارنة بنظرتهم الى الذين يختلفون معهم في السلوك.	مشرف يعطي تقييماً ادائياً ايجابياً لاحد المرؤوسين للتشابه بينهما في الصفات، وذلك مقارنة مع الاخرين الذين لا يماثلونه.
القسوة واللين والميل الى التحيز Hardhness, Ieniency & Average tendency bieses	عندما يراد تقييم اداء مرؤوسيهم فان بعض المشرفين يميلون للقسوة الزائدة وبعضهم يميل الى اللين الزائد، والبعض يميل الى الوسط.	سكرتيرة متفوقة جداً في الاداء، ولكنها تتلقى تقييماً عادياً بالاداء وذلك لان المشرف كان قياسياً في تقييم اداء الاخرين.
الانحياز بسبب المعرفة المسبقة بالقدرات Knowledge-of predictor bias	تتأثر التصورات عن شخص معين بمعرفة موقف الشخص عند توقع الاداء أي معرفة قدرته المسبقة في الاداء.	مبرمج حاسوب يتلقى تقييماً عالياً في القدرة الادراكية والرقمية وذلك بسبب مهارته العالية اصلاً في هذا المجال.

Source: George, M. Jeunifer & Jones, Careth R. (1998), "Organizational behavior" addision Wesley Longman, 2th, P. 264.

ومن خلال الاطلاع على الادبيات الخاصة بنظم تقييم الاداء، وجد ان هناك تبايناً في درء الاخطاء وتنوع المشاكل التي حددها عدد من الكتاب والباحثين.وهذا مبين في الجدول (11)

جدول (11)

انواع الاخطاء التي يتفق عليها اغلب الباحثين*

الباحث	طبيعة الاخطاء
Milkovich & Bodreau, et. al., 1994: 182	التأثير الأساسي، خطأ التساهل او التشدد، القولية.
Singer, 1995: 227	تاثير الهالة، تاثير التماثل، النزعة المركزية.
George & Jones, 1998: 246	التاثير الاساسي، تاثير الهالة، خطأ التساهل او التشدد، الانحياز نحو الذات، القولية، تاثير التماثل، التاثير المقابل، الانحياز بسبب المعرفة المسبقة بالقدرات.
Berry, 1998: 213	المعايير المعتمدة، السياسة السائدة في المنظمة.
Schuler & Bowman, 1990: 29	خصائص المقيم، خطأ التساهل او التشدد، تاثير الهالة، النزعة المركزية، السياسة السائدة في المنظمة.
Amentrout, B. W., 1993: 13	تاثير الهالة، خطأ التساهل او التشدد، تاثير الحداثة، النزعة المركزية، الانحياز نحو الذات، خصائص المقيم.
Davar, 1986: 195	تاثير الهالة، خطأ التساهل او التشدد، التحيز الشخصي، تاثير الحداثة، التقييم العشوائي، النزعة المركزية.
Robbins, 2000: 491	التاثير الاساسي، تاثير الهالة، الميل الى التشدد او التساهل، الانحياز نحو الذات، القولية.
عباس وعلي، 1999: 272	تاثير الهالة، خطأ التساهل او التشدد، الانحياز نحو الذات،

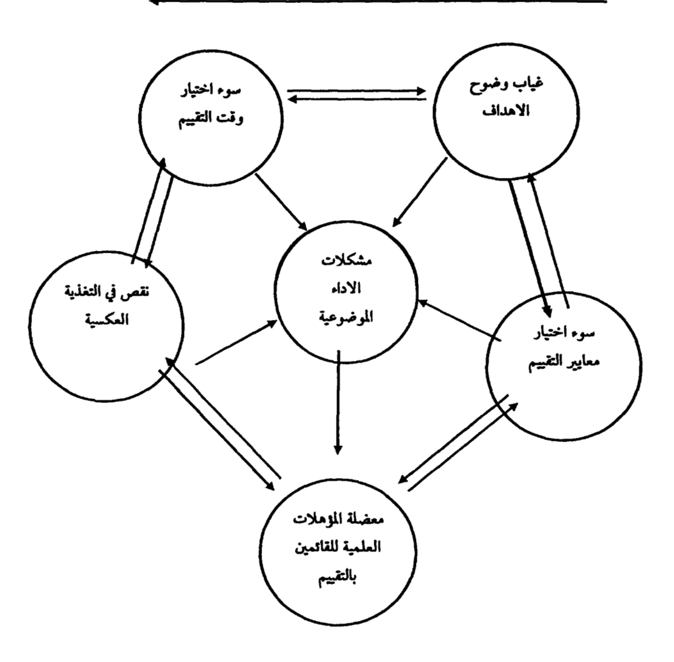
الباحث	طبيعة الاخطاء
	المعايير المعتمدة، خصائص المقيم، تاثير القوة.
السالم، الصالح، 2000: 191	النزعة المركزية، تاثير الهالة، السياسة السائدة في المنظمة، المعايير المعتمدة، التحيز الشخصي.
ابو شيخة، 2000: 246	التحيز الشخصي، النزعة المركزية، تاثير الهالة، خطأ التساهل والتشدد، تاثير الحداثة، المعايير المعتمدة، التاثير، المتناقض، التاثير الشخصي.
برنوطي، 2000: 128	خصائص المقوم، خطأ التساهل او التشدد، تاثير الهالة، النزعة المركزية، تاثير الحداثة، التحيز الشخصي، المعايير المعتمدة، القولية.
بربر، 2000: 128	خطأ التساهل او التشدد، النزعة المركزية، تاثير الهالة، تاثير التماثل، القولية.
Noe, et. al., 2003: 359	تاثير الهالة، خطأ التساهل او التشدد، القولية، تاثير المقارنة، التاثير الشخصي.
Daft, 2003: 307	تاثير الهالة، القولية.
Tom & Mary, 2002: 58	النزعة المركزية، التاثير الاساسي، خطأ التساهل او التشدد، تاثير الحداثة نحو الذات، تاثير ماثيو، تاثير الاسقاط، تاثير المقارنة، تاثير الهالة.
Ratzburg, 2003: 7	تاثير الهالة، النزعة المركزية، خطأ التساهل او التشدد، التحيز الشخصي، تاثير الحداثة، تاثير المقارنة، تاثير الاسقاط.

ثانياً: المشكلات الموضوعية

تتخذ المشكلات الموضوعية حيزاً فاعلاً في مجال تقييم الاداء بوصفها جوهر هذا المجال، فمتى ما استطاعت المنظمة ان تحددها وتتمكن من معايرتها عندئذ يمكن لها ان تنتهج سبل المعالجة الواضحة لها وبالتالي قد تفلح في مسعاها وتحقق النيجة المتوخاة من تقييمها للافراد العاملين، وقد تجلت هذه المشكلات في عدة اتجاهات وكما موضح في الشكل (3).

الاتجاه الأول

تجسد في غياب وضوح اهداف عملية التقييم وبما اسهم في خلق الضياعات واحداث حالات الهدر في الوقت والمال (Amentrout, 1993: 13) مما يؤشر اهمية الوضوح في الاهداف وبما يسهم في تحسين الاداء مع مراعاة اتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة وابداء الرأي وبناء التوقعات سعياً لتحديد الاسبقيات في مجال البدائل وتحديد الخيارات (Torrington, et. al., 2002: 298).



الشكل (3)

مشكلات الاداء الموضوعية

وعمليـة كهـذه تـستلزم استحـضار المـدخلات الفرديـة لـصياغة واعـداد الـرؤى الصحيحة بشأن العقبات التي تعترض سبل الاهداف المتوخـاة مـع الاخـذ بنظـر الاعتبـار مغزى الاهداف وصلتها بالمواقع الوظيفية، فضلاً عن التخصصية وبمـا يـسعف المعنـيين في امكانية القياس لها وبالتالي تأشير واقعيتها ومدى امكانية تحققها (McNamara, 1999: 5).

ويـذهب (بلـوط، 2002: 394) الى ان هنـاك تاريخـاً طـويلاً مـن البحـوث الـتي اوضحت ان معايير نجاح أي نظام تقييمي للاداء تنطلق من وضع اهداف واضحة ومحـددة وموافق عليها من المـوارد البـشرية العاملـة، اذ مـن حـق الافـراد المـشاركين والخاضـعين للتقييم ان يعرفوا الاهداف المرجـوه مـن التقيـيم والـتي مـن بينهـا ترقيـة وتطـوير الافـراد العاملين.

الاتجاه الثاني: يتمحور في اختيار وقت التقييم

من المعروف ان المنظمات تختلف في تحديد مدة تقيـيم الاداء، فـالبعض يؤكـد علـى سنوية التقييم، واخر يظهر اهمية التقيـيم النـصف الـسنوي، واخـر ينـصرف الى الفـصلية وصولاً الى الشهرية والاسبوعية واليومية. الا ان ذلك لا يمنع من القول بـضرورة المواكبـة المستمرة والمتواصلة لها إذ ربما يعزز درجة الثقة وبالتـالي يكـشف معـالم العمليـة التقييميـة لدى الجهات المعنية.

ويـشير (Mejia, et. al., 2001: 248) الى اسـتخدام الوقـت الملائـم وبوضـوح وتخصصية في توفير التغذية العكسية، فان تلك التغذية لن تكون مفيـدة الا اذا وصـلت في الوقت المناسب لادارة الموارد البشرية لصنع القرارات الهامـة بتحديـد الاجـور والمكافـآت والتدريب والنقل والتسريح وغير ذلك من القرارات.

ويـذهب (Milkovich & Budreau, et. al., 1994: 183) إلى انـه مـن الـصعب تحديد وقت لتقيـيم اداء العـاملين، فالتقييمـات اليوميـة المـستمرة تـشجع علـى تـشخيص ومعرفة المشكلات التي تظهر ومن ثم معالجتها، لان المشكلات الـتي تـترك دون تـشخيص

قد تسبب في النهاية الاذى الى اداء العاملين، وذلك مقارنة بما يمكن تحقيقه من فائدة، اذا ما تم الكشف عنها ومعالجتها مبكراً.

وقد اشارت (برنوطي، 2001: 361) الى ان وقت التقييم يجب ان يتزامن مع انجاز المهمة وتحقيق المشروع المقرر اقامته.

وبالاتجاه ذاته يشير اخر الى ضرورة التوافق بين وقت التقييم وبين التغذية العكسية على ان عملية التغذية العكسية تمثل رافداً معلوماتياً يسهم في دعم كثير من قرارات الموارد البشرية (Mejia, et. al., 2001: 248).

الاتجاه الثالث

يتحدد بضعف الرؤية لاختيار معايير تقييم الاداء، ويقصد بمعايير الاداء الاساس الذي ينسب اليه الفرد أي ما يعد اداءً جيداً ومرضياً او اداءً ضعيفاً، وان تحديد هذه المعايير أمراً ضرورياً لنجاح عملية التقييم، وقد اختلف الباحثون (Werther & Davis, 1987: 180) (برنوطي، 2001: 355) (السالم، الصالح، 2000: 175) إذ انطلقوا من اعتبارات ان هذه المعايير بعضها يتسم بالعمومية واخر ينصرف الى التخصصية وثالث يتمثل في حجم العمل، نوعية الاداء، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل... الخ.

ومثل هذا التحديد لمعايير التقييم يتسم بالصعوبة وتتداخل فيها متغيرات قد تعود عملية التقييم الى ما لا تبتغيه اصلاً مما يحدو بالادارات ان تبحث عن منفذا لمعالجة تلك الصعوبات.

وبصورة عامة فان هذه المعايير تؤكد على جانبين اساسين هما (عباس، **2003**: **144**):

1- **سلوكي**: غالباً ما يصعب قياسه وتحديده بدقة فهو يخضع الى تفسيرات مختلفة من قبل المقيم.

2- **موضوعي**: يتعذر الاعتماد عليه في قياس اداء بعض الوظائف.

الاتجاه الرابع: نقص في التغذية العكسية

ان التغذية العكسية جزءٌ من الاتصال وأحد المعايير الرئيسة لقياس فاعليته، فضلاً عن وجود ارتباط متبادل بين التغذية العكسية وبين اتخاذ القرار فالمعلومات والحقائق تعد من اهم المكونات التي يحتاجها متخذ القرار الذي يكون امام مشكلة انية او مستقبلية (خضير، 1984: 20).

ويتوقف النجاح المرتقب للقرار المتخذ على مقدار دقة المعلومات ولذلك يجب الاهتمام بتحديد المعلومات المطلوبة وتعيين المصادر التي يمكن الحصول عليها، لان أي نقص في التغذية العكسية له تاثير على متخذ القرار، فضلاً عن وقوع مشكلات تؤثر على سير الاداء، لذا يتوجب على المختصين في العملية التقييمية التاكد من صحة المعلومات وعدم تناقض بعضها البعض، فضلاً عن توفرها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار بشانها.

الاتجاه الخامس: معضلة المؤهلات العلمية

يتمثل في معضلة المؤهلات العلمية للقائمين بالتقييم ودورهم في العملية التقييمية بوصفها عاملاً حاسماً واساسياً (Denisi, et. al., 1996: 319)

وتعد المؤهلات العلمية مصدراً مهماً من مصادر المعلومات التي تدعم عملية التغذية العكسية الرامية الى تاشير ردود الفعل تجاه كل ما من شأنه في مجال التقييم، مما يفصح عن امتلاك المقيم لرؤية واضحة وموضوعية لهذه العملية وبما يؤمن مساره بنجاح وفاعلية (George & Jones, 1998: 262).

ويفضل (Amentrout, 1993: 14) ان من يقوم بعملية التقييم يجب ان يتميز بالخبرة والادراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الايجابي.

وبناءاً على ما تقدم يمكن للباحثة الخروج بنتيجة مفادها مهما تباين الباحثون في طروحاتهم الفكرية بشأن مشكلات تقييم الاداء فهي هدفاً ومرمى تسعى المنظمات الى تأمين تحققه، الا ان هذا التحقق قد يكون سلباً او إيجاباً ومرد هذا جملة التفرعات التي تشتمل عليها عملية التقييم، فضلاً عن شموليتها، مما يستلزم اعتماد المواكبة المستمرة لها في ظل التماس سبل ومسالك عدة تجسد طموحات المدراء لرسم الخطط واقرار البرامج وبالوقت ذاته تمكن الافراد العاملين من معرفة ادائهم حقيقة وواقعاً.

المبحث الرابع

اسلوب (360) درجة في تقييم اداء الموارد البشرية

لمعالجة المشكلات التي تم طرحها في المبحث الثالث ترى الباحثة اعتماد التقييم وفق اسلوب (360) درجة بوصفه الاطار الجامع للتقانات السالفة الذكر وعلى النحو الذي يمكن العاملين من الاحاطة بمتطلبات عملهم في ظل المعلومات التي تؤمنها للعاملين سواء ما يتعلق الامر بطبيعة وجدية عملية التقييم او ما تمحور حول النتائج وعلى النحو الذي يؤشر دوران عملية التقييم إلى درجة انها تدور حول محور ممثلاً سلسلة من القرارات التي تتخذها ادارة الموارد البشرية.

عليه سيتم اعتماد هذا الاسلوب للكشف عن الدور الذي يلعبه النظام المصمم لتقييم الاداء في قرارات الموارد البشرية، فاي قرار يجد تقييمه في مجال الموارد البشرية سيكون عرضة لحالات الاثر والتاثير التي تتركها مجمل العملية التي ينطوي تحتها تقييم الاداء، وبغية تحقيق ذلك لابد من معالجة الموضوع ضمن التوجهات الاتية:

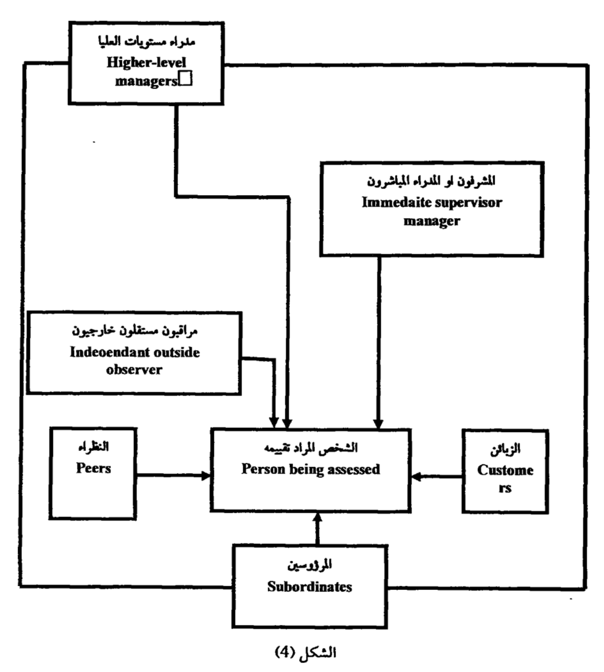
اولاً: مفهوم التقييم وفق اسلوب (360) درجة

يُجهد العاملون انفسهم في معرفة نتائج ادائهم ومدى استجابتها لمتطلبات المهمات الموكلة اليهم، كونها تولد انطباع ما عند الفرد، فضلاً عن تحديد الشعور بالانجاز (حريم، 2004: 252) وفي ذلك مدخلاً للقول بان اسلوب (360)° يشير إلى توظيف كافة المصادر بهدف كسب المعلومات حول هذه العملية، اذ ان تنوع الاطراف المشاركة في اقرار المعلومات التي يوفرها تقييم اسلوب (360)°، يعني خلق حالة المشاركة وتبادل الرأي وان اختلفت التوجهات فهي لم تعد صراعات عدائية ووظيفية بقدر ما هي تعبير عن وجهات النظر فما يستطيع الفرد التعبير عن ذاته بموضوعيه فعند التقييم قد يلتقي مع زملائه وقد يختلف مع المشرفين او الجهات العليا، المهم ان ردود الافعال متنوعة بشأن التقييم ويقع تأثيرها على ذات العملية.

ومع ما تقدم فقد عرف التقييم وفق اسلوب (360)° بانه تقييم مكتوب من قبل زملاء العمل والمدراء واطراف اخرى بهدف تأمين حالة التوازن وخلق مزيد من الموضوعية قياساً بالتقييم الذي مصدره جهة واحدة (معهد الادارة، لندن، 2001: 119).

واتساقاً مع ذلك فقد اشار (Beardwell & Holden, 2002: 593) إلى ان التقييم وفق اسلوب (360)° هو مناهج مصممة لتوفير صورة اكثر تكاملاً وشمولية لاداء الافراد ومشاركتهم كما انها تعد اداة تطويرية قيمة تتطلب دقة التقييم وصراحة التنفيذ.

ويؤكد (Torrington, et. al., 2002: 307) على ان التقييم وفق اسلوب (360°) هو الطريقة الاكثر فائدة في تطوير الافكار وبناء التصورات الذاتية مقارنة فيما اذا كان هذا التقييم قد جاء مستقاة من مصدر، أي ان تعددية المصادر يفصح عن استمرارية وتكاملية العملية التقييمية وبما يؤشر اعتراف الفرد وتأمين الثقة لديه بشأن نظام التقييم المعتمد، كونه خلاصة لوجهات نظر متعددة بدءاً من الفرد ذاته موضوع التقييم مروراً بالمشرف المباشر والادارة صانعة القرار مع ملاحظة رأي الزملاء بدعم هذا الاتجاه الى التقييم وفق اسلوب (360°) وكما موضح في الشكل (4).



الشكل (4)

مقيمو الأداء من مصادر مختلفة

Sources: George T. Milkovich & John W. Boudreau, (1994), "human resource management", Richard D. Irwin, Inc., p. 181.

ثانياً : اهمية التقييم وفق اسلوب (360) درجة

يعد مدخل التقييم وفق اسلوب (360°) مصدراً لولادة مزيد من المعلومات حول اداء الفرد فضلاً عن انها توفر فرص الاتصال من مختلف المستويات المنظمية وعلى النحو الذي يدعم مدخلات المنظمة وبذات الحال يقوده إلى فرز مخرجات جديدة ونموها والتي تكون بمثابة فرصة لبناء تقييمات واحكام جديدة حول التقييم وتتجلى اهمية المعايشة الواقعية مع العاملين يومياً بهدف صحة التقييم ومن فوائد تطبيق التقييم وفق اسلوب (360°) (WWW.hantwick.ed .).

1- تامين العدالة في ظل التنوع المعلوماتي وبما يؤمن الارضية لاحداث رؤية مستقبلية واسعة لاداء العاملين، فضلاً عن منحها قدراً من الشرعية على عدها صادرة من جهات متعددة بعضها ذات شأن في صنع القرار الاداري، مما يصعب اخفاء نتائج التقييم (Hogg, 1995: 18).

2- يوفر التقييم وفق اسلوب (360) درجة معلومات ارتدادية للعاملين وعلى النحو الذي يكشف عن قدراتهم وبذات الحال يؤمن زخماً لتنمية مهاراتهم بعد تشخيص مواطن الضعف لديهم وفي ذلك مدخلاً لكشف الفجوات ومحاولة لانتهاج سبيل التغيير او توجيه السلوك. (George & Jones 1998: 263).

3- تسهم نتائج التقييم وفق اسلوب (360) درجة في تحمل العاملين مسؤولية تصرفاتهم في مجال العمل سواء أكان ذلك بالنسبة للجمهور الخارجي أم الداخلي، وبالتالي خلق توجهات جديدة او مستحدثة لديهم تجاه الاهداف والغايات المنظمية مما يعني ان عملية التقييم وفق اسلوب (360) درجة تتبلور على اطرافها تصورات وتوجهات عدة تخص الفرد مثلما تعني المنظمة (Peterword, 1995: 20).

4- الكشف عن اراء ووجهات نظر الاخرين بشأن عملية التقييم الى الحد الذي يجعل الفرد الذي يتم تقييمه امام مصادر عديدة بالامكان تغيير سلوكه ايجابياً

مثل المزيد من الوضوح والامانة (شوارتز، 2001: 48) فتعدد الاراء يعطي وجهة نظر دقيقة وواضحة وشاملة وتكون محفزة للافراد العاملين.

ويضيف (معهد الادارة، لندن، 2001: 127) فوائد اخرى للتقييم وفق اسلوب (360)° منها:

1- تعزيز مستوى الرضا الوظيفي من عدمه.

2- تشكل عملية التقييم وفق اسلوب (360) درجة عامل جذب.

3- تسهل تنفيذ البرنامج.

4- تقلل استخدام الاجراءات العقابية.

5- كشف المهارات المتوفرة لدى القيادات الادارية من قبل المرؤوسين.

من خلال عرض هذه الاهمية ترى الباحثة ضرورة تحديد مصادر استسقاء المعلومات وكما يؤشر الجدول (12).

جدول (12)

مصادر جمع المعلومات لتقييم اداء الافراد

المصادر	التقييم	الايجابيات	السلبيات
الرئيس المباشر Immediate superier	هذا المصدر هو من اكثر المصادر استخداماً وشيوعاً ويشير (د. بربر، 2000: 127) ان هناك 98٪ من برامج التنفيذ تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين وهذا مبني على الفرضية القائلة بان الرئيس المباشر هو انسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن اداء الفرد.	1- امتلاك معلومات مكثفة عن متطلبات الوظيفة. 2- قد يمتلكون الفرص التي تتيح لهم المشاهدة ومراقبة العاملين لديهم. 3- له القدرة على تحديد افضل الافراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مرؤوسيه وتقييم مستوى ادائهم في العمل.	1- اعطائه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه هذا الوضع يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج القياس وخلق التحيز والمحسوبية. 2- العديد من الرؤوساء المباشرين يجدون انهم غير مؤهلين لتقييم المساهمات المتميزة لاي من العاملين لديهم. 3- هذا المصدر عرضة للفشل في حال عدم تمكين الرئيس المباشر من الاتصال شبه الدائم مع مرؤوسيه لسبب او لاخر. 4- يقدم تقييم واحد مفرد.
النظراء Perrs□	انه احد المصادر الموثوقة لمعلومات التقييم وله	1- يقدم عدة تقييمات متوسطها يكون اكثر	1- لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية

المصادر	التقييم	الايجابيات	السلبيات
	الفرصة الاكبر من الرئيس المباشر في ملاحظة ومراقبة اداء العاملين من خلال ممارستهم اليومية للوظيفة كذلك فان للنظراء منظوراً مختلفاً لعملهم وذلك من خلال فهمهم الواقعي للفرص والقيود التي تحدد الاداء.	موثوقية. 2- لديهم خبرة في محتوى الوظيفة وكيفية ادائها. 3- مفيدة خاصة عندما يكون الافراد العاملون اعضاءً في فرق العمل وان يخلق اداءهم الدفاع عن كل عضو.	ان تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي الى ان تكون نتائج القياس غير موضوعية. 2- التحيز في اعطاء المعلومات بسبب الصداقة التي تربطهم بالعاملين او بسبب الكره الذي يحصل بينهم. 3- التنافس بين النظراء يؤثر على دافعيتهم تجاه دقة وصحة التقييمات التي يقوموا بها لزملائهم.
المرؤوسون المباشرون Immediate subordinates	هو مصدر مهم للمعلومات المتعلقة بالاداء وهي التقييمات التي يجريها المرؤوسين لرؤسائهم ويمتلكون الفرصة الافضل لتقييم الكيفية التي يعامل بها الرئيس المباشر.	1- تفيد نتائج تقييم المرؤوسين لرؤسائهم في انها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة ادائه، مما يساعده على تلافي اخطائه مستقبلاً وبالتالي تطوير ادائه نحو الافضل. 2- يوفر معلومات تفصيلية	1- يعطي قوة ونفوذاً للرئيس المباشر وهذا يجعل رؤوسائهم في وضع صعب بالنسبة لمرؤوسيهم وهذا يؤدي الى محاولة الرئيس المباشر ارضاء العاملين على حساب الانتاجية. 2- هناك مشكلة مرتبطة باستخدام المرؤوسين

المصادر	التقييم	الايجابيات	السلبيات
		ودقيقة عن سلوك الرئيس المباشر لان المقيمين هم في حالة اتصال وثيق مع الذين يراد تقييمهم. 3- تعد اراؤهم غالباً اكثر فائدة عندما يتم تركيز تقييم الاداء على الامكانية القيادية عند الرئيس المباشر.	كمدخلات في عملية تقييم الاداء هي تأثرهم بسلوك مدرائهم ومدى تاثير ذلك السلوك على راحتهم او انزعاجهم من المدراء وظروف العمل. 3- في حالة استلام تقييمات غير مناسبة يقوم الرئيس باجراء اعادة التقييم، عليه فان رد الفعل الخاضع للتقييم يعد تغيراً حاسماً اذا ما كانت هذه التقييمات يراد لها ان تكون صحيحة.
التقييم الذاتي Self-evaluation	مصدر للمعلومات عن الاداء، وهو تقييم ينسجم مع مفهومي الادارة الذاتية والتمكين، وله اهمية في ان الفرد المعني هو اكثر الافراد العاملين معرفة بنقاط قوته وضعفه ومدى	1- ينمي المقدرة لدى الافراد بالاعتماد على النفس ويساعدهم في تطوير ادائهم الذاتي وزيادة خبرتهم في العمل وفهمهم له. 2- يعد مصدراً مهماً للمعلومات المتعلقة	1- التقييم الذاتي لا يتفق غالباً مع تقييمات رؤساء العمل. 2- من مشاكله الميل نحو التقييمات المبالغ فيها والمضخمة. 3- لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس

المصادر	التقييم	الايجابيات	السلبيات
	ادائه ومستوى ذلك الاداء.	بالاداء ولديهم الفرصة الواسعة لمراقبة سلوكهم وبذلك يتمكنوا من الوصول الى المعلومات المتعلقة بالنتائج التي حققتها وظائفهم. 3- وسيلة جيدة لاستحداث مناقشة الاداء الوظيفي بين الافراد العاملين والمشرفين عليهم.	والتقييم إذ نجد ان معظم الافراد يعدون انفسهم ذوي اداء يزيد عن المستوى المتوسط، ومن غير المعقول ان يقييموا اداءهم بمستوى منخفض. 4- ميل للتحيز الشخصي لصالح التقييم الايجابي للاداء.
الزبائن	ظهر اللجوء الى استعمال الزبائن كمصدر للمعلومات الخاصة لتقييم الاداء ظهر بعد التزايد الكبير الذي حصل في قطاع الخدمات، ويتحقق ذلك بان يملأ الزبائن استمارات تغذية عكسية او اظهار ردود افعالهم	1- مفيدة للمدراء لمعرفة الى أي مدى رضا الزبائن عن اداء الافراد العاملين الذين يتعاملون معهم. 2- مفيدة عندما تهتم المنظمة بجمع المعلومات لتحديد نوع المنتجات والخدمات التي يطلبها الزبون.	1- تحتاج الى نفقات باهضة لتنفيذها. 2- تهمل جوانب من الوظائف لا يدركها ولا يطلع عليها الزبائن (مثل التعاون مع بقية العاملين).

المصادر	التقيم	الايجابيات	السلبيات
	وارسالها بريدياً او اجراء مسح حول طبيعة الخدمات التي يتلقونها.	3- تخدم الغاية الاستراتيجية وذلك من خلال مساعدتها في تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات التسويقية مع نشاطات وسياسات الموارد البشرية.	

المصادر: انظر إلى:

1- Robbins, 2000: 488.

2- Noe Raymond, et. al., 2003: 356.

3- Denisi, et. al., 1996: 242.

4- George & Jones, 1998: 262

5- Torrington, et. al., 2002: 304.

6- شاويش، 2000: 104..

7- بلوط، 2002: 389 – 391.

8- بربر، 2000: 127.

9- السالم، والصالح، 2000: 193

ثالثاً: انوع التغذية العكسية وفق اسلوب (360)°

تمثل التغذية العكسية ردود فعل يبديها مجموعة من الافراد تجاه اداء مجموعة من الافراد وعلى النحو الذي يكشف عن مستوى ذلك الاداء ومن ثم الكشف عن نقاط

القوة والضعف وصولاً الى تشخيص الانحرافات، وقد تنوعت التغذية العكسية بين ايجابية متوقعة وغير متوقعة وسلبية متوقعة وغير متوقعة (Kenneth, 1995: 69).

فالتغذية العكسية المتوقعة (ايجابية ام سلبية) تؤشر نقاط قوة وتؤكد على التحسينات المطلوبة في ظل الاتفاق بين المقيمين ومن يتم تقييمهم على اجراء تلك التحسينات.

اما بشأن التغذية العكسية غير المتوقعة (ايجابية ام سلبية) فتكون نقاط القوة خفية وهناك شيء من المفاجاة رغم وجود منهجية تشير الى ضرورة اجراء التحسينات والشكل (5) يبين ذلك.

الشكل (5)

انواع التغذية العكسية (360°)

التغير السلوكي	التغذية العكسية المتوقعة: نعم	التغذية العكسية المتوقعة: كلا
كلا	النوع الاول نقاط القوة تغذية عكسية ايجابية متوقعة	النوع الثاني نقاط القوة المختفية تغذية عكسية ايجابية غير متوقعة
نعم	النوع الثالث التحسينات المطلوبة يتفق المقيمون والخاضعون للتقييم على ضرورة أجراء التحسينات	النوع الرابع تغذية عكسية سلبية غير متوقعة تظهر بشكل مفاجيء من خلال تغذية عكسية تشير الى ضرورة التحسينات.

كلا التغذية العكسية المتوقعة نعم

Source: Reponnted from attonioni D. organizational dynamics (1996), Designing and effective (36°) appraisal feedback process, vol. 15, No. 2, p. 30.

وفي هذا الصدد لابد من القول بان انواع التغذية العكسية قد يترتب عليها ردود. فعل متباينة قد تكون دفاعية كالمقاومة او الرفض وصولاً إلى إعادة العمل واساءة استخدام الموارد، مما يعني اعطاء معلومات مضللة لا تعبر عن واقع الاداء وبالتالي تدني فاعلية التغذية العكسية.

رابعاً: الخيارات المتاحة امام المنظمات لتنفيذ التقييم وفق اسلوب (360)°

- هناك ثلاثة خيارات لتنفيذ التالتقييم وفق اسلوب (360) درجة (David, 2004: 1-6) وهي:

الخيار الاول:

ارسال عدد قليل من الرؤساء المباشرين الى جهة استشارية خارجية لغرض التقييم وفق اسلوب (360) درجة، ونتيجة هذا الاسلوب، فان الرؤساء المباشرين قد يقوموا باجراء مسح للذين يعرفونهم، حيث يتم بعد ذلك جمع البيانات من قبل الجهة الاستشهارية ثم يتلقى هؤلاء الرؤساء المباشرون الذين يتدربون لديها التدريب المطلوب، وذلك بالمشاركة مع رؤساء مباشرين من شركات مختلفة.

الخيار الثاني:

تنفيذ فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة داخلياً، إذ يتلقى العديد من رؤساء المنظمة تدريباً على هذا الاسلوب (°360). ونلاحظ في هذا الاسلوب بان التقييم وفق اسلوب (360) درجة يكون اكثر انتظاماً ومنهجية، وذلك لسببين هما: (Hanson & (Michael, 1994: 66

1- ان المسوحات تتم باشراك متعمد لكل المرؤوسين والنظراء وذلك بدلاً من الاعتماد على المتطوعين الذين يقدموا المعلومات وفق اسلوب (360) درجة.

2- ان تنفيذ هذه العملية يمكن ان يتم من قبل قمة هرم المنظمة هبوطاً الى القاعدة، وهذا يعني ان الادارة العليا ستصبح القدوة في تلقي المعلومات الراجعة وان هذه المعلومات ستشجعهم على تعديل سلوكهم ومعرفة الاخطاء.

الخيار الثالث:

يشمل الخيار الثالث الطريقة الثانية بكل تفاصيلها فضلاً عن اهتمامه بقضايا النظم، ونعني بذلك ان التقييم وفق اسلوب (360) درجة لا يشمل فقط ايصال المعلومات الخاصة بتصرفات الافراد والرؤساء المباشرين ولكنها تغطي الاخطاء وحالات العجز المنظمية، ممثلة بـ (عدم ملاءمتها لانظمة التقييم المعتمدة).

وبذلك يصبح التقييم وفق اسلوب (°360) عاملاً مهماً في مساعدة الادارة على معرفة المشكلات المنظمية بوصفها تمثل جزءاً من الحلول التي تساهم في معالجتها.

من خلال استعراضنا لخيارات تنفيذ فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة، تبنت الدراسة الخيار الثالث كونه يغطي مفاصل عديدة في المجال المنظمي فهو مثلما يتحرى عن تصرفات الافراد العاملين والمدراء فهو بذات الحال يؤشر نقاط القوة والضعف في مجال تقييم الاخطاء وحالات العجز التي تنتاب المنظمات وعندئذ ستوظف نتائج التقييم وفق اسلوب (360) درجة لخدمة القرارات الادارية المستقبلية، أي أنها تصبح القرارت بمثابة حلول لمعالجة المشكلات التي تواجه المنظمة.

وقبل الدخول في تفاصيل الخيار الذي ستتبناه الدراسة سنعمد الى طرح جملة من التساؤلات تمثل بوابة الدخول الى تبني فكرة التغذية العكسية وعلى وفق السياق الاتي:

- هل هناك استعداد لتبني فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة؟.
- ما هي الجهات التي لها شأن في تبني فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة؟.
- ما هو مدى تطبيق فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة؟.
- هل يتم اعتماد التقييم وفق اسلوب (360) درجة على اساس طوعي ام الزامي؟.
- ما هي نوعية المقاييس المعتمدة في اقرار فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة؟.

- هل تتم فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة بيالغ السرية ام يتم الكشف عنها؟.
- هل ان تطبيق فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة يتعارض مع الانظمة والقوانين؟.
- ما هو مستوى عرض نتائج التقييم وفق اسلوب (360) درجة؟.
- مدى وجود انظمة دعم لمساندة فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة؟.
- هل يتطلب تبني فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة احداث تغييرات منظمية؟.

وبناءً على ما تقدم يمكننا الخروج بنتيجة مفادها ان تقانات تقييم الاداء التي حددت من قبل العديد من الكتاب والباحثين يمكن الاستعانة بها للحكم على نجاح أو فشل عملية التقييم، ولكي تنجح عملية التقييم لابد من اخضاعها الى معايير محددة فلكل منظمة ظروفها الخاصة وطبيعة عمل معينة تجعل من بعض المعايير اكثر ملاءمة لمنظمة دون اخرى (حامي، **1985**: **40**) على ان تتوفر في هذه المعايير بعض الخصائص المهمة، إذ اشار كل من (Noe Raymnod, et. al., 2003: 349) (عباس، **2003**: **143**) (برير، **2000**: **126**) (شاويش، **2000**: **107**) الى ان هناك خصائصاً يجب الاخذ بها وتتفق عليها وهي:

التوافق الاستراتيجي Strategic cengraence

هو المدى الذي يتمكن فيه نظام تقييم اداء الافراد من ايجاد الاداء الوظيفي الذي يتوافق مع استراتيجية وغايات وثقافة المنظمة، لذا فان التوافق الاستراتيجي يؤكد على ضرورة ان يسعى نظام تقييم الاداء الى توجيه الافراد العاملين وتشجيعهم على المساهمة في نجاح المنظمة، وهذا يتطلب ان يكون هناك نظمٌ مرنةٌ كافيةٌ لتبني التغيرات المطلوب احداثها في المنظمة استراتيجياً (WWW.tuta.hut .).

الصدق Validity

هو المدى الذي يقيم فيه مقياس الاداء الجوانب ذات الصلة بالاداء فان المؤشرات والعوامل التي لا تتصل من قريب ولا من بعيد بتلك الخصائص الوظيفية المحددة غير جديرة بالاهتمام ويؤكد (بلوط، **2002**: **395**) ان المقياس صادق وشرعي اذ قاس جوانب الاداء كافة وابتعد عن جوانب سطحية وغير مرتبطة اصلاً بالاداء الفعلي والكلي

للوظيفة المحددة والموصفة، فقياس الاداء هو المقياس الصادق الذي يتحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف (www.gic.org).

الموثوقية Reliability

تمثل الموثوقية انسجاماً وتماسكاً مقياس الاداء المستخدم، والدرجة التي يخلوا فيها مقياس الاداء من الخطأ العشوائي، وهو يعني ان تكون نتائج اعمال الفرد ثابتة باختلاف درجات أو مستويات الادارة، اما عندما تختلف نتائج التقييم باختلاف درجات أو مستويات ادائها، فان ذلك يعد حالة طبيعية بعيدة عن الخطأ.

ويقصد (عباس، 2003: 143) بالثبات (الاستقرار والتوافق) في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الاداء في اوقات مختلفة أو من قبل اشخاص متباينين.

المقبولية Acceptability

هو المعيار الذي يشير الى العدالة والذي يقبل أو يوافق عليه من قبل مستخدمي مقياس الاداء، ان العديد من مقاييس الاداء المعمول بها رغم صدقها وموثوقيتها الا انها ترفض ولا تقبل من الخاضعين للتقييم، ويرى (Noe Raymond, et. al., 2003: 334) ان المقبولية تتاثر بالمدى الذي يقتنع فيه الافراد العاملون بنظام تقييم الاداء بانه نظام صحيح وعادل.

التخصصية Specificity

المدى الذي يعطي فيه نظام تقييم الاداء التوجيه المفصل للافراد العاملين بخصوص ما هو متوقع انجازه، وكيف يمكن ان يحققوا تلك التوقعات، يذهب (بربر، 2002: 126) ان التخصصية هي التي تخبر العاملين ما الذي يتوقع منهم انجازه وكيف يتم؟ والتخصصية هي ذات صلة بكل من الاهداف التطويرية والاستراتيجية لنظام الاداء.

ويضيف (Decenzo & Robbins, 1996: 319) الى ما اتفق عليه الباحثون من خصائص وهما خاصيتان:

التمييز Discrimination

امكانية المقياس على تميز الجهود والاداء بشكل واضح يوفر لمستخدمي القرار فرصة في اصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب أو التطوير.

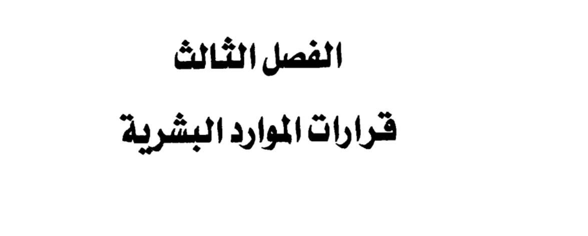
سهولة استخدام المقياس Easiness

نعني به وضوح المقياس وامكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل وهو سهل التطبيق.

ويرى (شوارتز، 2001: 37) ان هناك مقاييس يجب ان تتفق مع المعايير الخاصة باداء الفرد العامل.

- **الواقعية**: عدم المغالاة في وضع المعايير، فقد يفشل الافراد العاملون في الالتزام بها فلابد من وضع معايير واقعية للاداء الادنى والاداء المتميز.
- **التحدي**: لا يمكن جعل المعايير غاية في السهولة، فالافراد العاملون بحاجة إلى هدف يسعون لتحقيقه.
- **التحديد**: بعد قراءة المعايير، يجب ان يتكون لدى الافراد العاملين فهمٌ واضحُ للتقدير الذي ستعطيه لكل فعل يقوم به.
- **الموضوعية**: لابد من استخدام معايير يمكن قياسها مثل الاداء المتميز التوافق مع اهداف المنظمة يجب ان تعكس هذه المعايير هدف (اهداف) المنظمة.
- **الوضوح**: استخدام لغة واضحة للتأكد من ان الافراد العاملين يفهمون فاعلية القيام بها.

وترى الباحثة لبناء معايير اداء ذات خصائص وسمات استراتيجية، لابد من مناقشة المعايير التي يتم وصفها مع الافراد العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وماذا يتوقع منهم، لان اراءهم تعد غالباً اكثر فائدة، وبالاخص عندما يراد تقييم ادائهم، والاساس المنطقي هو ان الفرد المعني هو اكثر الناس معرفة بنقاط ضعفه وقوته ومدى ادائه ومستواه للوصول الى الصورة النهائية للمعايير المستخدمة في قياس الاداء.



الفصل الثالث

قرارات الموارد البشرية

الفصل الثالث

قرارات الموارد البشرية

تتطلب التطورات التي يشهدها العالم والتهديدات التي تواجهها المنظمات المعاصرة ضرورة الحديث عن قرارات الموارد البشرية بوصفها الآلية المحركة للأنشطة الحالية اذ ان حيوية هذه القرارات تستمد من مستوى الاغناء الفكري لصانعيها فضلاً عن قدرتهم على الاحاطة بالمستجدات البيئية في ظل رؤية مستقبلية واقعية وكشف حقيقي لكل ما يعتري العمليات المنظمية، وفي ذلك مدخلٌ للقول ان مسارات قرارات الموارد البشرية يجب ان تاخذ اتجاها يؤطر حالة التوافق بين الاسهامات الفردية للعاملين وبين المغريات المنظمية التي تقدم لهم، فمن السهل واليسير ان تحصل منظمة ما على ترخيص أو امتياز بشأن تقديم منتوج معين الا انه من الصعب أو العسير ان تختار وتنتقي القرارات الخاصة بمواردها البشرية الا في ظل سلسلة من الاختبارات والكشوف وما يلازم ذلك من معوقات ادارية، الامر الذي يضع ادارات الموارد البشرية امام تحدٍ خطير اما ان تستجيب للضغوط البيئية وتفصح عن ذاتها وبالتالي تجسد مصداقيتها بشأن القرارات التي تتبناها أو ان تخضع للمفروض عليها مما يحجم امكاناتها وينتزع عنها ذاتها ويفرغها من محتواها ويجعلها رهينة للروتين وفي ذلك مؤشرٌ لحالة الانحدار الاداري وبناءاً على ما تقدم سنعمد الى تناول المباحث الاتية:

المبحث الاول: مفهوم قرارات الموارد البشرية واهميتها.

المبحث الثاني: انواع قرارت الموارد البشرية ومشكلاتها.

المبحث الثالث: دور نظام تقييم الاداء في دعم قرارات الموارد البشرية.

المبحث الاول

مفهوم قرارات الموارد البشرية واهميتها

من منا لا يتطلب نشاطه قراراً، ومن منا لا تواجهه مشكلة، الجميع معنيون، والكل مدينون لهذه العملية (افراد، جماعات، منظمات، مجتمعات)، ولكن هناك تقاطعات تعترض سبل الاختيار، ومادام الامر كذلك تبقى مسألة صنع القرارات البشرية قائمة مع تنوع المواقف وشدة الاحداث ووقعها وبروز الازمات ومسبباتها، وهنا تتجلى اهمية رأس المال الفكري لصانعي القرارات البشرية، وترى الباحثة انه مهما تواكبت حالات الفشل وتدنت معايير الانحراف عن المطلوب واشتدت عمليات الاخفاق في العمل المنظمي، فيجب ان تكون هذه منطلقات ونقاط وثوب نحو النجاح المنظمي، وقد تمحورت سبل اختيار المنظمات المعاصرة للبدائل المتاحة لها بين توجهات عدة منها ما يتسم بالتبصر في الرؤية واستشراق المستقبل واخر يميل الى السرعة في اتخاذ القرارات وبين ذلك حال واحوال، وهنا يتبلور مستوى الرشد والعقلانية لصانعي قرارات الموارد البشرية، كون المورد البشري ليس أي موجود منظمي، فلماذا نتجاهل قدراته ومهاراته؟ عليه سنعمد الى توظيف طروحات بعض الباحثين في مجال ماهية القرار واهميته.

اولاً: مفهوم القرار

من اجل تحديد المفهوم العلمي لصنع القرارات واتخاذها لابد من التعرف اولاً على ماهية القرار... ان لكلمة قرار معاني متعددة شأنها في ذلك شأن الكثير من المصطلحات المتداولة في مجال الادارة، فقد اشار (Bedeian, 1993: 371) إلى ان القرار هو عملية الاختيار بين بديلين أو اكثر بينما عده (الفضل، 2004: 227) بانه الترجمة المعبرة عن رغبة معينة تجسد بالفعل على حين اشار (Harrison, 1987: 25) بانه مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من اجل انجاز هدف معين، اما (الخصاونة، 1996: 280) عرفه بانه الاختيار القائم على اسس موضوعية لانتقاء بديل من بين بديلين مختلفين

ويذهب (Holt, 1993: 131) بان القرار هو عملية تحديد المشكلات وتقديم الحلول البديلة واختيار بديل واحد وتنفيذه، ومن جانب اخر يعطي (Wright & Noe, 1996: 524) مفهوماً للقرار بانه اختيار من بين العديد من البدائل المقررة للعمل ويؤكد (Niels, 1995: 7) بان القرار هو الفكرة المرتبطة بعمليتي الاختيار والالتزام، إذ قبل صنع القرار لابد من وجود اكثر من غرضين او مسارين للعمل يتنافسان من حيث الافضلية، وعندما يُتخذ القرار فان ذلك يعني وجود فاعل وهو صانع القرار وقد اختار غرضاً او خطةً التزم بها شخصياً. بعد تحليل معنى القرار لابد من التمييز بين مفهوم اتخاذ القرار وصنع القرار فعملية اتخاذ القرار هي جزئية بينما عملية صنع القرار هي الكل، وهذا يعني ان خطوة اتخاذ القرار هي اخر مرحلة من مراحل صنع القرار، بينما تشمل عملية صنع القرار جميع الخطوات التي تسبق مرحلة اتخاذ القرار، فالقرار هو وسيلة وليس غاية يراد من خلالها تحقيق هدف معين، وقد اتفق كل (المشهداني، 1989: 30) و (عقيلي، 1997: 211) و (Robbine & Coulter, 1999: 21) الى ان عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني، فكري وموضوعي يسعى الى اختيار البديل (الحل) الانسب للمشكلة على اساس مجموعة من الخطوات العلمية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول الى القرار الافضل، وبناءاً على ما تقدم يمكن للباحثة الخروج بمفهوم يعكس امكانية الاستفادة من مسعى الدراسات السابقة وبالوقت ذاته تفصح عن المفهوم الاجرائي الذي تبنته هذه الدراسة ممثلة (بالبديل المتاح بشأن مشكلة من المشكلات التي تعترض الموارد البشرية وتعتمد الافضلية من بين البدائل المتاحة وبما يفصح عن هويتها ويوضح رسالتها وبالتالي يترجم قدرتها على تبني القرار المناسب).

ثانياً: اهمية قرارات الموارد البشرية

يمكننا القول ان قرارات الموارد البشرية تتسم بوقوعها بين موضوعية مرغوبة وذاتية يعزف عنها، ولكل منها مبرراتها ومسوغات الانقياد لها، ومع ذلك تسهم القرارات ذات البعد الموضوعي في خدمة العمليات المنظمية، فلا قيمة لادق الاشياء

صناعة واعتاها خطورة واكثرها فائدة دون العنصر الذي يجيد صنعها، اذ ان العنصر البشري هو العنصر الفاعل والفيصل في مناحي الحياة المنظمية كافة، فالقرارات المعنية بشؤون الافراد العاملين والمنصبة على مكامن حركتهم تمثل سريرة اهميتهم، اذ اشار احد الباحثين (Peterwright, 1992: 7) ان النجاح الذي تحققه أي منظمة يقترن بكفاءة قرارات ادارة المنظمات، في خضم هذا التداخل هناك بعض الاسهامات لهذه القرارات بما يترجم اهميتها ويؤشر فاعليتها فاي قرارٍ يخص الموارد البشرية يترك مدياته وينجلي تاثيراته على شتى المستويات الداخلية والخارجية.

عليه فان كفاءة القرارات الخاصة بادارة الموارد البشرية تتضح معالمها في المنظمة على كافة المستويات (www.islammeo.cc/) لانها عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها وهي بالوقت ذاته جوهر العملية الادارية بشكل عام، إذ يصب المدراء جل اهتمامهم عليها لانها تساعد على حل المشاكل التي تواجههم بشكل اسرع وادق مقترناً بمبدأ المشاركة والتنسيق مع كافة المستويات للوصول إلى اقتراح او بديل واختيار القرار المناسب عن طريق المعلومات التي توفرها عملية تقييم الاداء.

ويذهب (حريم واخرون، 1998: 140) إلى ان عملية اتخاذ القرارات تزداد اهميتها مع زيادة تعقد اعمال المنظمات وتوسعها وتنوعها، وتزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة، إذ ترتبط كفاءة وفاعلية المنظمة بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

المبحث الثاني

انواع قرارات الموارد البشرية ومشكلاتها

تعدد الاسس التي اعتمدها الباحثون في تصنيف القرارات على نحو عام هذا ما اشره الجدول (13). اما بشأن انواع قرارات الموارد البشرية فمما لاشك فيه ان هذه القرارات تؤثر وتتأثر بالانشطة المنظمية كافة، ويعد العنصر البشري المحرك لها، فلا منظمة حية دون افراد، اذن القدرات البشرية لها نصيب وافر في شتى القرارات وعلى النحو الذي يؤشر ضرورة تبني مجموعة من الاسس عند اتخاذها، فكل قرار له صداه ومداه في المجال المنظمي سواء أكان ذلك سلباً ام ايجاباً، علماً ان افق الرؤية لقرارات الموارد البشرية تتباين تبعاً لشدة المواقف وتعدد حالات الابهام وغياب التاكد، الامر الذي يجعل المنظمات رهن الظروف ومع ذلك يبقى المنظور الاستراتيجي الاساس المحدد لعدد من قرارات الموارد البشرية الا ان ذلك لا يعني غياب الدور التشغيلي أي ان الدور التشغيلي وجه لخدمة المنظور الاستراتيجي في مجال القرارات التي تتخذها، وقد يبدو لنا ان الاسس التي يتم اعتمادها لتحديد انواع قرارات الموارد البشرية جاءت صعبة وفي الوقت ذاته مفصحة عن خليط متشابك من التوجهات ممثلة بمدى امكانية هذه القرارات في استغلال رأس المال الفكري للافراد العاملين فضلاً عن المردود الاقتصادي المتحقق من جراء اعتمادها مصحوباً ذلك بمدى اسهام هذه القرارات في تأمين متطلبات المستقبل للمنظمات مدعماً ذلك بدور هذه القرارات في امتصاص الشكاوي والتظلمات وعلى النحو الذي يسعف الحاجات ويلبي الطموحات لدى الافراد العاملين.

جدول (13)

الاطار الفكري لتصنيف القرارات وكما يراها بعض الكتاب والباحثين

انواع القرارات اسماء الباحثين	المبرمجة	غير المبرمجة	التنظيمية	الشخصية	الفردية	الجماعية	استراتيجية	تشغيلية	اساسية	روتينية	التأكد والمخاطرة وعدم التأكد	اخرى
Baranger, P. G., et. al., 1985: 53			X				X	X				تكتيكية
يتفق كل من عبد المعطي، 1998: 514 مشرقي، 1997: 34			X X	X X					X X	X X	X X	مخطط، غير مخطط حسب التصنيف القانوني أ- مدى القرار وعموميه. ب- تكوين القرار. ج- اثر القرار على الافراد. د- قابلية القرار للالغاء او التعويض.
السالم، 1988: 352	X	X	X	X			X		X	X		تكتيكية
Cook & Lackn, 1991: 21			X	X			X	X				
Kreithorl & Kinitti, 1992: 55	X	X					X	X		X	X	

انواع القرارات اسماء الباحثين	المبرمجة	غير المبرمجة	التنظيمية	الشخصية	الفردية	الجماعية	استراتيجية	تشغيلية	اساسية	روتينية	التأكد والمخاطرة وعدم التأكد	اخرى
نواف، 1992: 249 والعزازي، 1997: 253												أ- قرارات تتعلق بالعنصر البشري. ب- قرارات الوظائف الادارية. ج- قرارات الانتاج. د- قرارات التسويق. هـ- قرارات التمويل.
Chris fone et al., 1992: 3							X	X				ادارية
Bartol & Nartin, 1994: 233	X	X										
ابراهيم ، 1994: 145											X	
Hالخصاونة، 1996: 29			X	X					X	X		مخطط وغير مخطط
Lucas, 1997: 28□	X	X					X	X				
حريم واخرون، 1998: 141	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	انتاجية، تسويقية، تمويلية

انواع القرارات اسماء الباحثين	المبرمجة	غير المبرمجة	التنظيمية	الشخصية	الفردية	الجماعية	استراتيجية	تشغيلية	اساسية	روتينية	التاكد والمخاطرة وعدم التاكد	اخرى
علاونـــة واخـــرون، 113 :1999	X	X			X	X				X		رشيدة، غير رشيدة
Robbin & Coulter, 1999: 21	X	X								X		رشـيدة ، محـدودة الرشد
جواد، 2000: 145										X		اجتهادية ، تعديلية تجديدية
زريق، 2001: 58	X	X			X	X						
www.grc.org □	X	X			X	X						
الفضل ، 2004: 27											X	امثل، افضل، ممكن
WWW.Islamm.emo.cc/						X	X			X		تكتيكية

وهذا يفضي بنا إلى القول أنه مهما تعددت تصنيفات القرارات التي تتبناهـا الإدارة، وتتباين الأسس بـشأنها وتختلـف وجهـات النظـر تجاهها تبقـى هـذه القـرارات الفيـصل والحكم في الكشف عن الكثير مـن التـأملات المنظميه وعلـى النحـو الـذي يفـصح عـن المقدرة الجوهرية لهذه القرارات فهناك من الباحثين من يصنفها من حيـث عموميـة القـرار إلى نوعين: (الـسالم، **353:1988**)، (**Cook & Slack, 1991: 21**) (الخـصاونة، **1996: 29**)، (**Lucas, 1997: 28**) (مشرقي، **34:1997**)، (حريم واخرون، **141:1998**).

أولاً: القرارات التنظيمية

تتميز بأنها ذات صلة بعمل المنظمة ونشاطها، ويمكن أن تتخذ من قبل المدير بحكم السلطة الرسمية التي تتمتع بها، ويستطيع المدير تفويض اتخاذها إلى مرؤوسيه.

ثانياً: القرارات الشخصية

هذه القرارات تتعلق بالمدير بصفته شخصاً عادياً وليس بصفته عضوا في المنظمة وهي لا تفوض وقد تنعكس آثارها على المنظمة (السالم، **353:1988**) وترى الباحثة انه يتوجب على المدراء في إدارة الموارد البشرية أن يضعوا حدودا فاصله بين قراراتهم التنظيمية والشخصية دون أن يطغى أحداها على الأخر، إذ نجد أن بعض المدراء يتخذون قرارات تنظيمية تتناقض مع توجهاتهم الشخصية.

أما (John, & Machael, 1993: 584) فيرجع إلى تصنيف القرارات للعالم (Simon) الذي صنفها إلى قرارات مبرمجة (روتينية) وغير مبرمجة (غير روتينية)، ويتفق معه عدد من الباحثين منهم (الشماع، **108:1991**) **(Bartol & Martin, 1993:584)** و (محمد، **281:2001**).

اولاً: القرارات المبرمجه (الروتينية)

هي قرارات ذات طبيعة روتينية وتعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل والمدير لا يحتاج إلى جهد ووقت وتفكير فهو يعتمد على الإجراء والقاعدة والسياسة، فالإجراء هو سلسلة من الخطوات المترابطة مثل إجراءات التوظيف، والقاعدة سهلة التطبيق وثابتة مثل القواعد التي تطبق على الأفراد العاملين الذين يتغيبون عن العمل، والسياسة تضع مؤشرات لصانع القرار مثل سياسة التوظيف من الداخل أو الخارج (Robbinson & Coulter, 1999: 189)

ثانياً: القرارات غير المبرمجة (غير الروتينية)

تعد هذه القرارات فريدة في طبيعتها وضرورية بسبب ظهور بعض المواقف المتوقعة والمتاحة، ونجد المدير وفق هذه القرارات يستخدم الحكم والتقدير لاختيار بديل من البدائل المتاحة وبذلك تتحدد فعاليته (Bartul & Martin, 1994: 234)، فضلا عن ذلك فهي قرارات تؤدي إلى نتائج كبيرة وبعيدة المدى عن المنظمة، وأنها ذات تأثير اكبر في المنظمات مقارنة بالقرارات المبرمجة (www.gic.org).

كما ويصنف (Charis & Gone, 1992: 1) القرارات من حيث المدى الزمني إلى ثلاثة أنواع هي:

اولاً: القرارات الاستراتيجية

وهي قرارات بعيده المدى في محتواها وممثله لسلوك الإداري في محاولتها لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تعالج المشكلات المعقدة المتصلة بالأهداف, ولها صله الدوام والالتزام بها لفترات طويلة وتحتاج تلك القرارات في اتخاذها إلى دراسة وتحليل كافيين، وهيمنة اختصاص الإدارة العليا والوسطى (Cook & Slack, 1991: 26)، (Mantzberg & Quine, 1992: 5).

ثانياً: القرارات التشغيلية

وهي قرارات غطية متكررة كأنشطة يومية مستمرة لمدة زمنية قصيرة، وان اتخاذها لا يحتاج إلى جهد كبير بل هي تطبيق لسياسات المنظمة وقواعد العمل فيها (Lucas, 1997: 28).

ثالثاً: القرارات التكتيكية

وهي قرارات ذات مدى زمني متوسط، وتعد في محتواها مرحلة ضمن حلقة تؤدي إلى تنفيذ القرار من خلال سلسلة أفعال تضمن فيها تدفق العمل والمعلومات وهي تتسم بدرجة من التأكد (Baranger, 1985: 53).

ويتفـــق عـــدد مـــن البـــاحثين علـــى تـــصنيف آخـــر للقـــرارات مـــنهم (Mithchell, 1984: 292) (علاونـــة واخـــرون، 1999: 116) (زريـــق، 2001: 60) (www.ohrm.doc.) إلى قرارات فردية وجماعية.

اولاً: القرارات الفردية

وهي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار, فهو الذي يكتشف المشكلة ويجمع المعلومات ويقيم البدائل ثم يحدد اختياره , ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي (www.csb.go.hk)

ثانياً: القرارات الجماعية

هي ثمرة جهود المرؤوسين ومشاركتهم المرؤوسين بوصفهم أعضاء في فرق أو جماعات صنع القرارات بغيه ضمان التنفيذ الامثل للقرارات التي تم التوصل إليها (www.gic.org.)

وترى الباحثة أن الكثير من المواقف تتطلب ولاسيما المواقف أو المشاكل التي تظهر فجأة قيام المدير باستنباط الحلول الجديدة لها. ومن المهم الحصول على المعلومات بغيه اتخاذ القرار السليم بنفسه أو يعهد بمسؤولية اتخاذه إلى جماعه من مروؤسيه، وهذه القرارات الجماعية مناسبة بصفه خاصة للقرارات غير المبرمجة.

ويذهب (مشرقي، 1997: 35) إلى أن القرارات يمكن تصنيفها إلى نوعين من القرارات ويتفق معه كل من (السالم، 1988: 336) (www.gic.org.) وهي:

اولاً: القرارات الاساسية

هي تلك القرارات التي تتطلب القيام بعدة إجراءات قبل اتخاذها لمعالجه المشاكل المعقدة التي تتطلب اهتماما خاصا ولا تتكرر باستمرار. وان أي قصور في هذه القرارات يهدد المنظمة ويعرضها للأخطاء والخسائر.

ثانياً: القرارات الروتينية

قرارات تتكرر باستمرار وتظهر عادة في الأعمال الكتابية ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها.

وفي هذا الخصوص نؤيد الباحثة ما يذهب إليه بعض الكتاب بتحديد نوع من التطابق في المحتوى بين القرارات الأساسية والقرارات الاستراتيجية التي تتخذ من المستويات العليا من الإدارة , وكذلك الحال بالنسبة للقرارات التشغيلية والتي تسود في المستويات الدنيا (Woolf, 1986: 117).

كما أشار كل من الباحثين (عبد المعطي، 1988: 514) (الخصاونة، 30:1996) (مشرقي، 34:1997) إلى أن هناك أيضا نوعين من القرارات المخططة وغير المخططة وهذا النوع من القرارات مشابه إلى حد ما مع القراوات الأساسية والروتينية .

أما (الفضل، 27:2004) فيصنف القرارات إلى:

- القرار الامثل
- القرار الأفضل
- القرار الممكن

فالنوع الأول نتائجه ماديه أفضل من الثاني، والثاني أفضل من الثالث وهكذا، ويؤكد (Robbins & Coulter, 1999: 21) على أن هناك تصنيفا للقرارات حسب درجة تحقيقها للأهداف إلى:-

اولاً: القرارات الرشيدة

هي تلك القرارات التي تتظافر في عملية صنعها واتخاذها كافة المقترحات العلمية والمستلزمات الاساسيه التي من شأنها زيادة الدقة ومضاعفة النتائج الايجابية فتؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة والعاملين (اللذهبي، 107:1986).

ثانياً: القرارات غير الرشيدة

هي القرارات التي تفشل في تحقيق الأهداف التي اتخذت من اجلها ولن يشترط هنا التحقيق الكلي للهدف حتى يعد القرار رشيداً لان التحقيق الكلي للهدف امراً يصعب تحقيق جزء كبيرٍ منه.

ويشير (جواد، 140:2000) أن هناك ثلاثة أصناف للقرارات المنظمية: هي الروتينية، التعديلية، التكيفية والتجديدية وهي قرارات تتطابق في محتواها مع القرارات المبرمجة وغير المبرمجة والتكتيكية.

كما يتفق كل من (عبد المعطي، 515:1988) (مشرقي، 34:1997) (تركمان، 15:2001) على التصنيف القانوني للقرارات إلى:

أ. مدى القرار وعموميته وتقسم إلى قرارات تنظيميه وفردية

ب. تكوين القرارات وتقسم إلى قرارات بسيطة وقرارات مركبه.

ج. اثر القرارات على الأفراد وتقسم إلى قرارات ملزمة وقرارات غير ملزمة.

د. قابليه القرار للإلغاء أو التعويض وتقسم إلى قرارات يمكن معارضتها والمطالبة بإلغائها او التعويض وقرارات لا يمكن معارضتها أو إلغاؤها

ويصنف كل من (Chris, Gore, 1992: 3) (العزازي، 1997: 253) (حريم واخرون، 1998: 141) (نواف، 1998: 141) القرارات وفق معيار الإدارة إلى الأنواع الآتية:

1. **القرارات الانتاجية**: وتشمل حجم المصنع، حجم الإنتاج، أنواع الآلات المستخدمة وغير ذلك.
2. **القرارات التسويقية**: تتضمن تحديد الأسواق، منافذ التوزيع، التسعير، الإعلان.
3. **القرارات التمويلية**: تحديد راس المال العامل أو الثابت، طرق التمويل، توزيع الأرباح وغيرها.
4. **القرارات الادارية**: وهي القرارات التي تصنع في محيط الإدارة الوسطى وتتعلق بالعنصر البشري وتتضمن الاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

وبناء على ما تقدم ترى الباحثة أن اكثر التصانيف انسجاما مع طبيعة مشكلات الموارد البشرية في المنظمة، وأكثر شمولية وتناسبا مع واقع الموارد البشرية، هو تصنيف (Chris, Gore) الذي صنفه إلى قرارات استراتيجية وتشغيلية وتكتيكية لذا سنعمد إلى تناول بعض القرارات الخاصة بالموارد البشرية انسجاما مع أهداف الدراسة الحالية وهذا ما سيتم الكشف عنه فيما يأتي:

اولاً: قرارات تخطيط الموارد البشرية

تستلزم عملية الاحاطة بقرار تخطيط الموارد البشرية، الاشارة الى ان التخطيط يعني التنبؤ بالمستقبل ومحاولة استشراقه، ولما كانت مثل هذه المحاولة تنطوي على شيء من المجهول، الا انها بالحال ذاته تعد مدخلاً لبناء تصورات ورؤئ عما هو قائم في مجال العرض من الموارد البشرية وما يستلزم توفره في ظل الطلب، وهنا تبرز معضلة وهي كيفية تأمين الموازنة بينهما، اذ ان اقرار الموازنة بشكل سليم يستوجب توفر الرؤية الاستراتيجية، ومما يدعم هذا الاتجاه فقد عرفه (Bery, 1983: 4) بانه العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً ومقارنة هذه الحاجة مع الافراد العاملين حالياً، وتحديد عدد ونوع الافراد المراد استقطابهم اعتماداً على استراتيجيات واهداف المنظمة.

ويشير (Decenzo & Robbison, 1996: 127) الى ان العملية التي من خلالها تتمكن ادارة الموارد البشرية من ترجمة خطط المنظمة العامة واهدافها الى كم ونوع من الموارد البشرية يحقق هذه الخطط والاهداف.

أي ان تخطيط الموارد البشرية يقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، فضلاً عن اعتمادها على المعلومات المتوافرة والتي يمكن توفيرها من نقاط قوة وضعف المنظمة في مجال الموارد البشرية والفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل (توفيق، 2002: 42).

وبناءً على ما تمت الاشارة اليه يمكننا القول بان قرارات تخطيط الموارد البشرية ذات توجه ستراتيجي يرسم التوجهات المستقبلية وبذات الحال يكشف عن الواقع الميداني وفي ذلك محاولة شاقة نظراً للارتباط الوثيق بينها وبين اوجه العملية الادارية كافة مما يلقي على عاتق المخططين عبئاً اضافياً وجهوداً غير منظورة تستلزم الاخذ بالمدركات سعياً لبناء التصورات وبما يحدد مسارات العمل فبدون التخطيط لا يمكن رسم السياسات ولا حتى اعتماد ابسط المناهج، لذا تبقى الحاجة قائمة الى النظر الى هذا القرار بمنظور استراتيجي.

ثانياً: قرارات التوظيف

يجسد هذا القرار حاجة المنظمة الى الكادر البشري فضلاً عن بوصفه يعكس التوجهات المستقبلية في ظل تشخيص الواقع المنظمي ومعرفة متطلباته ومستلزمات اشغاله.

وقرار التوظيف يمثل نقطة حرجة بالنسبة لادارة الموارد البشرية بوصفه القرار الذي يخضع لسلسلة من حالات الابهام والغموض وبالذات عندما تكون عملية تحديد الاحتياجات غير منسقة ولا تعكس التصورات الصحيحة لمستخدميه.

وبناءاً على ما سبق يمكننا استعراض اراء عدد من الباحثين للكشف عن المضامين التي تنطوي تحت هذا المسعى، إذ يؤكد (Schuler, 1995: 11) ان قرار التوظيف مهم لادارة الموارد البشرية ويتضمن الانشطة الفرعية الاتية:

1- **الاستقطاب:** نعني بالاستقطاب اكتشاف وتشخيص محتملين للوظائف الشاغرة الحالية او المتوقعة في المنظمة سواء أكان من مصادر داخلية ام خارجية (ماهر، 1995: 143).

2- **الاختيار والتعيين:** هو الامتداد الطبيعي للاستقطاب، فشغل الوظائف الشاغرة يتطلب المفاضلة بين الافراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف بهدف تحقيق اهداف المنظمة.

ويرى (Mathys, 1993: 71 – 86) ان مهمة ادارة الموارد البشرية ليس اتخاذ قرار التوظيف فحسب، وانما تنسيق الجهود مع الادارة العليا للموارد البشرية التي بدورها تحاور الادارة العليا للمنظمة في نوع الموارد البشرية المطلوبة وجذب المرشحين لسد الشواغر الوظيفية ومنها قرار استقطاب المرشحين اما ان يكون مصدره داخلي ويتم عن طريق قرار الترقية الى مواقع وظيفية اعلى او موازية لمسؤوليات ومهام اكثر، فضلاً عن اعتماد المصادر الخارجية التي تتمثل بطلبات التوظيف ومراكز العمل والتدريب والمعاهد والجامعات (Decenzo & Robbins, 1996: 440).

فقرار التعيين ينصب على سد الفجوة وملىء الشاغر في الملاك وبالتالي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، عند اقرار الاسس الموضوعية بعيداً عن الوساطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية، وهنا تتجلى الصورة الحية التي ارساها الموروث التاريخي لنا، اذ طلب ابو ذر الغفاري الصحابي الجليل من الرسول (صلى الله عليه وسلم) الولاية فقال له الرسول (صلى الله عليه وسلم) "يا ابا ذر انك ضعيف وانها امانة، وانها يوم القيامة خزي وندامة، الا من اخذها بحقها وادى الذي عليه فيها" (القدومي، 1993: 122) . وعليه يمكننا النظر الى قرارات التوظيف بانها ذات سمة استراتيجية لما تنطوي عليه من ابعاد وتوجهات فضلاً عن انها تمثل الوليد الشرعي للمستقبل المنشود، فالشخص الذي يتم توظيفه على الملاك الدائم يمثل موجوداً ذهنياً يمكن استثماره على المدى الطويل وعلى النحو الذي يسهم في رفد انشطة المنظمات.

وما تم الادلاء به فيما سبق لا يعني حصر القول في الوصف الستراتيجي لهذه القرارات بل من الممكن ان تكون ذات طابع تشغيلي مرحلي يستجيب لمتطلبات انية ويسهم في تقليص الفجوات التي تحصل في التقسيمات الادارية، الا ان الطابع التشغيلي لا يجرد هذه القرارات من السمة الاستراتيجية انطلاقاً من امكانية التأهيل التشغيلي لما هو استراتيجي او توظيف تأهيلي لخدمة الستراتيجية وبالعكس، وعلى النحو الذي يؤمن حال التكامل بينهما فلا مكان للنظرة الجزئية والعرض المتقطع لانهما تجسيد واحتواء ومعالجة لحال واحد الا وهو المورد البشري سواء أكان استقطاباً ام توظيفاً وغيرها.

ثالثاً: قرارات التدريب والتطوير

تمثل العملية التدريبية فلسفة تحمل بين طياتها اكساب الفرد مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات التي تمثل استجابة لمتطلبات الانشطة المنظمية، فلا استجابة دون معرفة وخبرة ومهارة فهي تمثل محطات تصدٍ للمعضلات وبالوقت ذاته تفصح عن امكانية الاستجابات لكل ما من شأنه ومتى ما كانت الاستجابة واعية والتصدي مدروساً علمياً ومقرراً واقعياً كلما اسهمت العملية التدريبية في التطوير المنظمي، وهذا يؤشر لنا ان عملية التدريب توظف لخدمة التطوير، أي ان كفاءة البرامج التدريبية تمثل استجابات منطقية ونقطة امل مضيئة في المجال المنظمي، والاكثر انها تمثل محاولات لسد النقائض والثغرات.

ويرى (حديد، عامر، 2003: 51) ان التدريب يتم بطرق متعددة منها عن طريق المشاركة، او باشراف مدربين خاصين او من طريق التناوب الوظيفي، المحاضرات... الخ.

المهم في الامر ان التدريب عنصرٌ مهمٌ وومضة قوية في مسار العمل الوظيفي وعليه سنعمد الى محاولة الاستفادة من طروحات الباحثين في هذا المجال وعلى وفق التوجهات الاتية، اذ يرى (Byars & Rne, 1990: 82) ان التدريب يكون المسؤول عن ارشاد الافراد العاملين ومساعدتهم في المفاضلة بين الخيارات المتاحة امامهم وتوجيههم في ايجاد الاساليب المناسبة لتحقيق اهدافهم، كما ان التدريب يعد الدليل العلمي في تحديد نشاطات ادارة الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، ويولي اهتماماً خاصاً بالموارد البشرية حالياً ومستقبلاً بينما يؤكد (Schule, 1995: 12) ان قرار التدريب يركز على تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة قدرات واداء العاملين، فضلاً عن تطوير وتنفيذ الاجراءات الادارية ونشاطات الموارد البشرية، ويعرف (Ivancevich, 1997: 227) التدريب بانه عملية نظامية لتغير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة، ويقصد بالتطوير اكتساب المعرفة والمهارات التي يمكن إستخدامها في العمل حاضراً ومستقبلاً وفي السياق ذاته ترى الباحثة انه يمكن ان تتمحور وجهات النظر تجاه قرارات التدريب والتطوير في انها اقرب الى التوجه الاستراتيجي منها الى التشغيلي

لان نتائج التدريب قد لا يمكن للمنظمة حصرها خلال مدة زمنية قصيرة الامد بل يستغرق مدة زمنية طويلة، الامر الذي يضفي الطابع الاستراتيجي دون التشغيلي الا ان هذا الراي لا يمثل الخلاصة النهائية.

رابعاً: قرارات الترقية والترفيع

تكشف قرارات الترقية والترفيع عن حالة الطموح التي تنتاب الافراد العاملين في المنظمات، فالكل يسعى جاهداً الى كسب الترقية والحصول على ترفيع، الان ان هذا المرمى للعاملين قد يقترن بنسيج مترابط من القواعد والاجراءات والتعليمات وعلى النحو الذي يضع العاملين تحت موضع التشريعات وقوانين الخدمة، وفي ذلك يمكن القول ان هذه القرارات يفضل ان تسلك المسار الصحيح دون التاثر بالاهواء الشخصية سعياً لتجنب الابهام وعدم التعيين والاقرار بان الترقية تجسد فكرة القدرة على تحمل المسؤوليات الجديدة (WWW.socpq.org).

ويرى (Dessler, 2001: 366) ان هناك قواعداً تستند إليها قرارات الترقية والترفيع منها مبدأ الاقدمية او المهارة او كلاهما، ولتقييم هذه القواعد يتطلب تعريف وتقييم وقياس الاداء السابق، ويتم وضع المعايير فضلاً عن واحد او اكثر من ادوات التقييم، التي تستعمل لقياس اداء العاملين ويذهب (السالم، وصالح، 2000: 383) ان قرارات الترقية والترفيع اذا ما احسنت ادارة الموارد البشرية باتخاذها، تعني حافز للفرد العامل ترفع من روحه المعنوية ومستويات رضاه وتحقق له المزيد من الاشباع المادي والاجتماعي ومن ثم تدفعه الى تحسين ادائه.

وبغية الكشف عن قوى هذه القرارات من الناحية الاستراتيجية او التشغيلية، فالامر يحدو بنا إلى القول ان قرارات الترقية يتم اضفاء الصفة الاستراتيجية والتشغيلية عليها لكون الترقية نقطة للانتقال الى موقع ومسمى وظيفي اخر في سلم الدرجات الوظيفية، وعلى النحو الذي يؤشر احتمالية اتساع نطاق الصلاحيات وبالتالي تحمل المسؤوليات الاكثر ضرورة وتبني كثير من القرارات ذات الصلة بكثير من الجهات، الامر

الذي يكشف عن ضرورة اقرار الصلة الستراتيجية في هـذه القـرارات، اما بـشأن الطـابع التشغيلي فان الصفة الضمنية تكاد تطغي على هذا الاتجاه حتى ان التشغيل يقع تحت ظـل الستراتيجي في هذه القرارات لذا فهي ستراتيجية تشغيلية ويؤكد (المقدادي، وحداد، 1995: 118) هذا الرأي على ان ادارة الموارد البشرية تسهم في اتخاذ القـرارات واغلبهـا قـرارات تكتيكية او تنظيمية وتقع مواصـفاتها او خصائـصها بـين القـرارات التـشغيلية والقـرارات الاستراتيجية، كما في قرارات منح العلاوة والترفيع والاجازات الطويلة والعقوبات.

خامساً: قرارات التعويض

ينطوي مفهوم التعويض على كثير من الامور وعلـى النحـو الـذي يجـسد الجانـب الاعتباري لدى العاملين فضلاً عن موقف الادارات المنظمية من اقرار معادلة التوازن بـين الاسهامات الفردية للعـاملين وبـين الاغـراءات المنظميـة المقدمـة لهـم، وفي ذلـك مؤشـراً لاقرار نقطة التوافق، اذ متى ما استطاعت المنظمة ان تصل الى هـذه النقطـة، فـالامر يعـني قدرتها على الايفاء بالتزاماتهـا وبالتـالي فهـي مؤشـرٌ لتوظيـف امكاناتهـا سـعياً لتحقيـق اهـدافها، ويعـرف (Werther & DaVIS, 1987: 338) التعـويض هـو مـا يحـصل عليـه الافراد العاملون مقابل عملهم. ويـشير (Cowling, 1990: 29) الى ان الهـدف مـن قـرار التعويض هو لتحفيز قوة العمل والحفاظ عليها منتجة، اذ تهدف سياسة الـدفع الى تـسهيل جذب العاملين والحفاظ عليهم وتشجيع جهود التعاون، فضلاً عن زيادة رغبـتهم في تعلـم مهارات جديدة والتوافق مع التغيير.

ويذهب (Chatteriee, 1995: 215) الى ان التعويض هو كل ما يحصل عليـه الفـرد العامل من مكافآت مالية كالاجور والرواتب والامتيازات المالية كالحوافز وبذلك يتـضمن قرار التعويض كل من:

- تحديد الرواتب والاجور.
- تحديد الحوافز والمكافآت المالية.

تحديد الرواتب والاجور

يمثل الراتب او الاجر التعويض الذي يتلقاه الفرد من جراء بذله لسلسلة من الجهود الذهنية والعضلية، ومثل هذه الجهود تمثل احد مصادر ديمومة المنظمة. وتاتي اهميته بالنسبة للفرد كون الاجر دخلاً يستطيع بواسطته اشباع حاجاته الانسانية من جهة فضلاً عن انه يمثل العنصر المساهم في الحياة المنظمية، ومع هذه الاهمية الا ان قرارات الرواتب والاجور تبقى في عدد من المنظمات قاصرة عن مداها الفعلي وعلى النحو الذي يسهم في حث الطاقات وفي ذلك مدخلاً لاقرار مبدأ ارتباط الراتب او الاجر بالاداء (Shibata, 2002: 635) وهذا ما سعت الى اعتماده الكثير من المدارس الادارية ويعرف (السالم، صالح، **2001**: **253**) الراتب او الاجر الثمن الذي يحصل عليه الفرد العامل نظير الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذله في العمل.

وفي هذا الصدد ترى الباحثة ان قرارات الرواتب او الاجور تاخذ عدة مناحي فمثلما هي تشغيلية فهي ذات مدى مستقبلي استراتيجي فالتشغيلية تكمن في مواجهة حالات انية تقتضيها طبيعة وظروف العمل ومستحداته، اما الصفة الاستراتيجية فتأخذ مكانتها من كون الرواتب او الاجور احد المثيرات الايجابية التي تقدمها المنظمة للافراد العاملين وبما يؤمن دعمهم لها من خلال الجهود الفردية وهذا ما تجسد في طروحات (هربرت سايمون) عندما تحدث عن حالة التوازن بين ما يساهم به من جهود وما يحصل عليه من اجر، على حد أن غياب حالة التوازن يمثل مدخلاً لوجود قصور في احد طرفي معادلة التوازن، وبغية الحفاظ على مستوى التوازن فالامر يحدو من قبل الادارة بان تنتهج مدخلاً قوياً بشأن الرواتب او الاجور وبما يمنحها زخماً استراتيجياً مثلما يعطيها القدرة على مسايرة المستجدات الطارئة (أي اضفاء الصفة التشغيلية) وفي ذلك مؤشر لحالة التوافق بين الصفة التشغيلية والبعد الاستراتيجي لهذه القرارات.

- تحديد الحوافز والمكافآت المالية

ان العملية التقييمية القائمة على وفق التقييم باسلوب (360)° لنتائج الاداء توجه من قبل ادارة الموارد البشرية الى تحريك الشعور الذاتي لدى الفرد العامل باهميته وباهمية العمل الذي قدمه لنفسه وللمنظمة وللمجتمع، فالشعور الذاتي والايجابي يشكل القاعدة الاساسية لعملية اتخاذ القرار بتقديم الحوافز. وتعرف الحوافز بانها الوسيلة الخارجية التي تحرك الدوافع الداخلية لخلق الرغبة لدى الفرد في تبني انماط سلوكية جديدة (الصميدعي، 1995: 119).

ويشير (Schuler & Bowman, 1990: 29) الى ان اغلب المنظمات تعمد الى تنشيط اداء الافراد العاملين فيها عن طريق الاغراءات المالية وتضع خطط الاستحقاق في ضوء مستويات اداء محددة، من اجل تحسين اداء الفرد ودفعه لتطويره.

وترى الباحثة بشأن الرؤية لموقع هذه القرارات من الناحية الستراتيجية أو التشغيلية فالامر يتطلب شيئاً من الانتباه، لان قرارات الحوافز تحمل مدلولات ومعاني شتى وقد يصل الحال الى انها ترتبط بالمركز المالي للمنظمة، الذي يمثل عنصراً مهماً في مجال الستراتيجية الا ان ذلك لا يعني اغفال الجانب التشغيلي فقد توكل للمنظمة مهمات بسيطة وضمن سقف زمني محدد، الامر الذي يدفع ادارة المنظمة الى اعتماد هذا الجانب بوصفه مرتبطاً بمرحلة انية ويخدم حالة ظرفية مؤقتة، ويفضي بنا ما تقدم إلى القول بان قرارات الحوافز يمكن ان تأخذ مساراً بين ستراتيجي وتشغيلي ولكل منها ظروفه ومسببات اعتماده.

سادساً: قرارات النقل وانهاء الخدمة

يواجه العاملون في ميدان العمل حالات النقل من موقع وظيفي الى اخر سواء أكان ذلك على مستوى المنظمة الواحدة (بين شعبها او اقسامها) ام النقل الى منظمة اخرى، حتى ان بعض القيادات الادارية توظف عملية النقل للتخلص من بعض

العاملين من لا ترغب فيهم، دون الانتباه الى مخاطر هذا التوجه والانحرافات التي تقع تحت ظالتها المنظمة المنقول اليها الفرد العامل، مما يتطلب ذلك اعادة النظر في حساب النقل لانه من المحتمل جداً ان تواجه هذه المنظمة صعوبات تقترن بتكاليف وجهود لكي يتم اعادة مثل هذا الفرد الى موقعه الصحيح سلوكاً وعملاً.

ويرى (جودة واخرون، 2004: 167) ان مسؤولية ادارة الموارد البشرية في وضع الفرد في مكانه المناسب يسهم في تمكين المنظمة من تحقيق اهدافها، وقد تتم عملية النقل من اجل معالجة بعض المشكلات كفشل احد الافراد في اداء العمل المناط اليه، او لمعالجة بعض التغييرات غير المتوقعة او المؤقتة التي تؤدي الى حدوث نقص او زيادة في عدد الافراد اللازمين في مكان معين، ويؤكد (Carrell et. al., 1992: 351) على ادارة الموارد البشرية بوضع سياسات موضوعية واضحة للنقل نظراً لما يحمله النقل من مخاوف مستقبلية للافراد العاملين على مستوى العمل او المستوى الشخصي والاجتماعي للفرد.

اما بشأن قرارات انهاء الخدمة فهذه اسيرة سلسلة من الضغوط فقد تأخذ المتغيرات الخارجية حيزاً فاعلاً في وقوع مثل هذه القرارات ويندرج تحت هذه المتغيرات عوامل لا حصر لها.

اما اذا افترضنا اعتماد السياقات المنصوص عليها في قوانين الخدمة فالامر قد لا يكون فيه عارضاً لان بلوغ الفرد العامل الحد القانوني ومن ثم احالته على التقاعد (تسريحه) تعد مسألة منطقية ومقبولة ما لم تعتريها بعض الحالات.

وكلا القرارين يترك اثاراً نفسية بعيدة المدى في توجهات الافراد العاملين، لان عملية النقل وبالذات القسري، فيها نوع من الصعوبة وقد تواجه بمقاومة ان لم تكن علنية فهي سرية او كامنة وقد تقود الى نتائج وخيمة.

وترى الباحثة ان فلسفة النظر الى قرارات النقل وانهاء الخدمة بانها قرارات تغلب عليها الصفة الستراتيجية فنقل الفرد العامل الى أي مستوى ضمن ذات المنظمة او خارجها، يعني حمل العامل على تولي مهمات جديدة ووقوعه تحت نطاق اشراف جديد وبالتالي من المحتمل جدا ان تتغير مهارته الوظيفية، وكذلك الحال بشأن قرارات انهاء

الخدمة، او قد تحرم المنظمة من كفاءات فاعلة وعناصر قوية اكتسبت تجارب العمل على مضي فترات زمنية طويلة، اذ يشكل تسريحها عامل هدر لمثل هذه الطاقات وبالتالي قد يحدو الامر بهؤلاء المتسرحين الى البحث عن فرص عمل جديدة وفي كلتا الحالتين فهو مؤشر لعدم امكانية المنظمة من احتواء المواقف، اذ من الاجدر بالمنظمات ان تتبنى استراتيجيات لضمان ديمومة التواصل مع هؤلاء المتسرحين لانه مخزون متراكم.

سابعاً : قرارات صيانة الموارد البشرية

يقودنا العرض السابق الى القول بضرورة الحديث عن قرار اخر ياخذ صداه في كافة القرارات التي تمت الاشارة اليها ممثلاً بقرار صيانة الموارد البشرية، اذ تكمن فكرة صيانة العنصر البشري في تأمين متطلبات ومستلزمات السلامة له وعلى النحو الذي يؤمن استغلال قدراته وقابلياته فكلما كانت قرارات صيانة الموارد البشرية مواكبة للتطورات ومسايرة لمستجدات العمل كلما كانت اكثر اغناءاً في المجال المنظمي، وقد تتأرجح فكرة صيانة العنصر البشري بين صيانة علاجية وصيانة وقائية (الحمداني، 2000: 71) وهنا يستوجب ان تتبنى ادارة المورد البشري الصيانة الوقائية بوصفها المدخل لمعالجة الكثير من المعضلات فلا فائدة ولا جدوى للعلاج عند وقوع المعضلة، من هذا المنطلق تتجسد الرؤية الاستراتيجية لهذه القرارات وبالذات الوقائية لانه كما يقال (درهم وقاية خير من قنطار علاج) وبشأن هذا القرار الذي ينضوي تحت ظله جملة أمور منها ما يتعلق بالخدمات الاجتماعية والترفيهية وثانٍ يتمحور في معالجة الخدمات الصحية وثالث يتجلى في جانب الامن والسلامة المهنية إذ يذهب (علاقي، 1993: 523) الى ان الخدمات الاجتماعية والترفيهية هي اوسع انواع الخدمات المقدمة من قبل المنظومات لافرادها العاملين وعوائلهم، الغرض منها الترفيه ورفع الروح المعنوية ونمو مشاعر الانتماء الى المنظمة ومن اهم الخدمات الشائعة في المنظمة ما يأتي (السالم، الصالح، 2000: 326):

- النوادي الرياضية.
- النوادي الاجتماعية لاستخدامها في المناسبات والاعياد.

- الرحلات الترفيهية.
- الاسكان المجاني او المخفض.
- المواصلات من والى المنظمة.
- الخدمات التعليمية كالاجازات الدراسية.
- الخدمات الخاصة برعاية الاطفال كتوفير دار الحضانة.

اما ما يخص الخدمات الصحية يرى (Chatteriee, 1995: 120) ان هناك نوعين من البرامج منها برامج الصحة الجسمية وهذه تتجلى بما تقدمه المنظمة من اجراء فحوصات طبية لكل فرد عامل يقدم للتعيين ويكون مؤهلاً للتوظيف للتأكد من سلامته من الامراض المختلفة، وتشمل برامج الصحة الجسمية علاج البصر والسمع والاسنان والعمليات الجراحية (Wheelhouse, 1989: 419) فضلاً عن برامج الصحة العقلية والنفسية، ويعود اهتمام المنظمات الى هذه البرامج لوجود علاقة قوية بين مستوى اداء الفرد وحالته العقلية والنفسية، فالافراد المصابين بامراض مهنية تظهر عليهم بعض المؤشرات الدالة المرتبطة بحالتهم منها انخفاض الانتاجية، كثرة الغيابات، زيادة معدلات دوران العمل، انخفاض روحهم المعنوية وارتفاع معدلات الحوادث (عباس، وعلي، 1999: 349).

وفيما يتعلق بخدمات الامن الصناعي والسلامة المهنية يشير (زويلف، 1993: 356) الى ان الامن الصناعي يتضمن نظامين متكاملين معاً هما:

أ- الامن الصناعي الذي يوفر وقاية للموارد البشرية من اخطاء وحوادث العمل.

ب- التأمينات الاجتماعية التي توفر رعاية وحماية ضد الاخطار المختلفة التي يتعرض لها الموظف في موقع العمل.

كما يؤكد (Piper, 1990: 280) ان الاساليب والاجراءات الفعلية لتطبيق سياسة الحماية والرعاية يجب ان يكون هدفها وقاية الانسان مما قد يؤثر على قدراته العقلية والعضلية وكذلك الحفاظ عليه ورعايته بالاساليب العلاجية.

مشكلات قرارات الموارد البشرية

ان قرارات الموارد البشرية مهمتها معالجة العديد من المشكلات التي تخص الافراد العاملين ومحاولة الوصول الى افضل الحلول، اذ يبدو ان هذه المشكلات تمثل خليطاً غير متجانس يتعذر تحليله وبالذات عند غياب الرؤية الحقيقية له، الامر الذي يستلزم تشخيصها بمنظور نظمي، يوظف النظم لخدمة المواقف، اذ ان تحليل المواقف المختلفة المعتمدة في مجال قرارات هذه الادارة يفصح عن سلسلة من الضغوط التي تواجه عملية اتخاذ القرار لذا يشير (اللوزي، 2003: 36) ان التحديد والتشخيص الدقيقين قد يفضي الى صياغة سبل للمعالجة وتلافي القيود وامتصاص الضغوط مما يجسد فاعلية القرارات التي تعتمدها فالتوقيت المناسب لاتخاذ القرار او تأجيله يقود الى القرار الناجح.

ويرى (المشري، 2001: 258) ان القرارات التي تعالج مسائل وقضايا يومية متكررة كالتعيين وتوزيع العمل والشكاوي والاجازات وغيرها تنجز وفق قواعد واجراءات وسياسات مرسومة مسبقاً من خلال انجاز القرارات المبرمجة وهي قرارات تشغيلية، وعلى الاغلب يتم انجازها داخل المنظمة من قبل مسؤول في ادارة الموارد البشرية، كما ان هناك مهاماً ومشكلات تحتاج الى تفكير وتحليل لانها تعالج قضايا مستقبلية مهمة جداً وهي قرارات استراتيجية لا تتكرر باستمرار، وغالباً ما تتضمن متغيرات لا يمكن التحكم بها، كما في تخطيط القوة العاملة للامد الطويل او وضع خطة للتعيين او التدريب، وهذه القرارات غالباً ما يتم اتخاذها من قبل الادارة العلية.

ان معظم متخذي القرارات ومنظميها تواجههم مشكلات، تعيق من عملية اتخاذهم للقرارات ومع كثرة الاجتهادات حول مواجهة المشكلات الخاصة بالموارد البشرية، وما للمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تجعل هذه العملية صعبة وغير دقيقة ويلازمها دائماً شيئاً من عدم اليقين، الامر الذي يتطلب اعداد سيناريوهات لمواجهة كل حالة في ظل رؤية مستقبلية انطلاقاً من كون معضلات الماضي لا تغني عن مشكلات اليوم، وقد يتزامن وجود المعوقات البيئية مع المعوقات المنظمية التي ترتسم ملامحها في فيض من القواعد والاجراءات والقيود والمعايير الرسمية دون اعطاء اية اهمية للذات الانسانية (Lavis, 2003: 223) اذ تكون القواعد هي المنظم للسلوك وتحديد

حركاته الامر الذي يضع الادارة امام تحديات اما ان تلجأ الى اعتماد مبدأ المرونة واحتواء ردود الفعل (الاخذ بنظر الاعتبار) العوامل الموقفية في كل قرار، لان مسار القرار مهما تجلت الرؤية له سيترك اثاراً ويطبع بصمات في ذات العاملين، ولا يغيب عن الذهن ان الازمات تمثل مدخلاً لخلق المشكلات فمع شدة الاحداث وتداخل المواقف وتجلي المتغيرات التي لا يمكن التحكم بها تتأرجح حالات العوق المنظمي، على عد ان كل ازمة لها امتدادات في كافة الانشطة المنظمية.

وبناءاً على ما تمت الاشارة اليه يمكن للباحثة الخروج بنتيجة مفادها ان مشكلات قرارات الموارد البشرية هي قرارات ملزمة، الا ان عملية تفريغها من وطأتها والتخفيف من اثارها السلبية يستلزم الاحاطة الشمولية وسبق النظر والتبصر لكل ما هو مستهدف، فقرار استثمار رأس مال فكري معين، يستلزم من المنظمة اعادة النظر في جملة من القرارات التي تتباها ادارة الموارد البشرية أي ان هذه الادارة امام سلسلة طويلة من الاختناقات والعقد فكلما استطاعت ان تجتاز اختناقاً وتفلح في حل عقدة معينة وجدت امامها عقداً وثغرات، مما يفسر لنا ضرورة مواكبة هذه الادارة ومعايشتها للقيادات الادارية صانعة القرار في المنظمة لانه ما من قرار او اجراء الا ويقع عبؤه على الافراد العاملين، اذ ان الافراد العاملين في اية منظمة هم الدالة المتأثرة بشتى الاحتمالات.

فقرار الاحالة على التقاعد يمثل مدخلاً لولادة قرارات تخص التوظيف او النقل وغيرها وبذات الحال يضع الافراد التي تنوي المنظمة احالتهم امام تأملات كثيرة بشأن مصيرهم ومصير أسرهم، وهكذا الحال لاي قرار، فاذن المعوقات هي وليدة الحالات التي تتباناها هذه الادارة بشأن قراراتها أي ان كل معوق هو وريث لجملة من الاجراءات والسياسات التي تسلكها هذه الادارات سوءاً أكان ذلك بشأن معالجة اوضاعها الداخلية ام بهدف السعي الى الاحاطة بالمتغيرات البيئية الخارجية، فاي قرار يتم اتخاذه سيترك اثاراً قد تكون محسوبة وغير محسوبة الامر الذي يحدو بنا الى بيان الاساليب التي تنتهجها هذه الادارة بغية التخفيف من حدة المشكلات.

المبحث الثالث

دور نظام تقييم الاداء في دعم قرارات ادارة الموارد البشرية

مما لاشك فيه ان التنائج لها اسباب ومقدمات، أي انه لا نتائج من دون مقدمات، عليه فان النظام المقترح لعملية تقييم الاداء يسهم في ايجاد مدخل يشارك فيه كافة اطراف العملية الادارية في المنظمة وعلى النحو الذي يكشف عن طبيعة الاراء وسبل التوجهات بشأن كل معيار من المعايير المعتمدة في التقييم، فضلاً عن انه يسعف الافراد العاملين في الوقوف على حقيقة ادائهم من وجهة نظر اوساط منظمية عدة، أي ان ادارة الموارد البشرية وحدها لن تكون سيدة الموقف في حسم نتائج التقييم واقرارها وهنا تتضح معالم العملية التقييمية عندما تشترك فيها اكثر من جهة اذ تبدو كدائرة متصلة ومستمرة وبقياس (360°) وعلى النحو الذي يدعم القرارات التي تتخذها ادارة الموارد البشرية، وان عملية التقييم بحد ذاتها تركز جل اهتمامها على المورد البشري، رغم ان هذا المورد يتاثر بعوامل خارجية وداخلية، الا انه يبقى العنصر الفاعل في مجمل العملية التقييمية مما يكشف عن خيوط الترابط بين عملية تقييم الاداء وبين قرارات ادارة الموارد البشرية، فكل نتيجة من نتائج التقييم تتخذ مسارات وتترك تاثيرات في قرارات ادارة الموارد البشرية، بحيث يتحرك القرار الاداري تبعاً للمعلومات الراجعة من الافراد العاملين ويشير (Keith & John, 1989: 170) الى ان القرارات تصبح اكثر اهمية بفعل المعلومات الراجعة مما يؤدي الى زيادة كفاءة العملية التقييمية.

لذا فان أي قرار يتم اتخاذه بخصوص المورد البشري سيكون عرضة لما تكشف عنه نتائج التقييم، أي ان عملية تقييم الاداء مثلما تفصح عن مستوى الاداء وواقع الحال المنظمي، فهي تؤثر في نوعية البدائل التي سيتم انتقاؤها، ويرى (حسين، 1995: 125) ان معظم قرارات الافراد تنطوي على تنبؤ حتمي باداء الافراد، وان توجهات قرارات الموارد البشرية تشير بموازنة نتائج عملية التقييم الى حد انها تمثل المترجم لها، فالقرارات قد تكون في بعض الحالات بمثابة حلول ومعالجات تجاه معضلة من معضلات التقييم،

وهنا يبرز دور المعلومات التي تمثل ماء الحياة في المنظمة، فكلما كانت المعلومات الخاصة بالتقييم من بين عوامل النجاح الحرجة كلما اخذت منحى مؤثراً في قرارات ادارة الموارد البشرية (Curits, 1998: 62).

أي كفاءة وفاعلية العملية التقييمية تجلي حدود الرؤية لقرارات ادارة الموارد البشرية وبما يؤشر مستوى التفعيل بينهما ولا يغيب عن الذاكرة البحثية ان انسيابية المعلومات ضمن التقييم وفق اسلوب (360)° يرفد المنظمة بفيض من التصورات وبما يعزز الاسهامات النقدية لعملية التقييم. ويشير (Torrington, et. al., 2002: 267) الى ان سياسات الموارد البشرية تؤثر في اداء العاملين، وهنا تبرز الحاجة الى خصم العملية التي تربط ممارسات ادارة الموارد البشرية باداء الافراد العاملين.

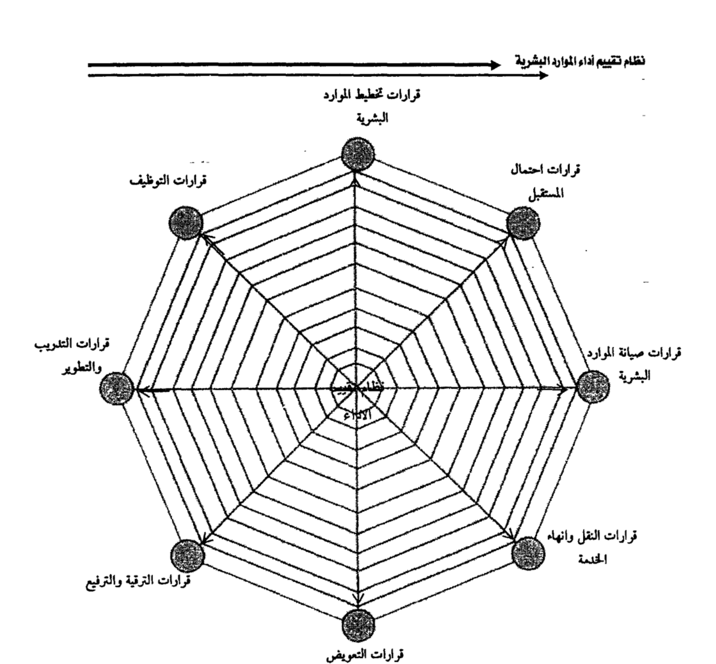
وفي هذا الصدد لابد من القول ان تفعيل النظام المقترح في تقييم الاداء بدرجة (360°) مع قرارات ادارة الموارد البشرية يتطلب ايجاد الثقة بين مدراء المنظمة وبين العاملين فضلاً عن الشعور باهمية مشاركة الافراد العاملين وتجنب مسألة الاستخفاف بافكارهم وطروحاتهم في هذه العملية، وعلى النحو الذي يستلزم الاتصال مع الافراد العاملين وتشجيع مشاركتهم في التقييم الذي يمثل اتجاهاً يركز عليهم دون الاحتماء بامور اخرى.

والاكثر من ذلك يجب الاخذ بمبدأ ادارة الاداء مقترناً ذلك بوجود التوافق بين الجهات التي تتولى عملية التقييم كفريق متعاون ومتضامن، لديه الالمام والاحاطة بهذه العملية وبين الجهة التي تتولى عملية اتخاذ القرار، الى حد انها تكون وحدة متكاملة ونظاماً منسقاً واحداً مثلما يشرع في عملية التقييم فهو يتبنى القرارات الخاصة بادارة الموارد البشرية، عندئذ تكون قنوات الاتصال مفتوحة وبجميع الاتجاهات وعلى النحو الذي يوضح مسارات العمل والضغوط عليه فتحديد المعايير يفصح عن واقعية الاداء من عدمه وبذلك يكون محركاً لتبني قرارات معينة من عدمها، أي ان قرارات ادارة الموارد البشرية تمثل رد فعل بشأن عملية التقييم والمعايير المعتمدة فيها، وما أفصحت عنه هذه العملية كاد ان يعكس صورة حية لنوع القرارات الواجب اعتمادها.

اذ ان صيغة التفاعل بين تقييم الاداء بشموليته وقرارات ادارة الموارد البشرية بفاعليتها يشكل مدخلاً لنجاح أي سلوك منظمي اذ لكل منهما منحى يستلزم مواكبة ومسايرة الطرف الاخر، بحيث تكون النتائج المرجوة مؤشراً لحالة التناغم بينهما كونهما يمثلان صورة العنصر البشري، فالتقييم يخص الافراد العاملين وقرارات ادارة الموارد البشرية تعنى بشؤون الافراد، فهذا الالتقاء يفسر لنا ان التقييم والقرارات تعبر وتترجم فعل ومقدرة الذات البشرية من عدمها.

وهناك ترابط بين هاتين الغايتين، وذلك لان احدى الطرق الاساسية التي يستخدمها المدراء لخلق الدافعية عند العاملين لديهم هي اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية توزيع النتائج التي تربط المستويات المختلفة من الاداء ويذهب (Denisil et. al., 2001: 239) الى ان المنظمة بحاجة الى ان تكون قادرة على استعمال تقييم الاداء في صنع القرارات الخاصة بالافراد كقرار طرد احد العاملين او ترقيته او ترفيعه او نقله او تدريبه وغير ذلك من القرارات.

لذا يعد نظام تقييم الاداء جوهر الموارد البشرية، بوصفه الحكم لهذه الادارة، فاي قرار تتبناه يخضع في نهاية الامر الى المراقبة والتقييم، مما يفسر لنا ان كافة الانشطة والادوار والمهمات تخضع لتاثير العملية التقييمية، ولما كانت قرارات الموارد البشرية وكما موضح في الشكل (6) هي ذات سمة عنكبوتية، عليه ارتأت الباحثة تبني فكرة النسيج العنكبوتي لمسوغات عدتها مبررات منطقية لهذا التبني وقد تمثلت بالاتي:



الشكل (6)

العلاقة بين نظام تقييم الاداء وقرارات الموارد البشرية

تشير إلى العقد النهائية وهي تتمثل بالقرارات

يشير إلى المحاور

تمثل المستويات

مركز التشابك يمثل نظام تقييم الاداء

- حالة التماثل إلى حد التناغم والترابط بين شكل وهيكلة النسيج العنكبوتي وبين قرارات الموارد البشرية، فالنسيج العنكبوتي بخيوطه وعقده ومحاوره يبدو واهناً الا انه يخفي تحت ظله مدلولات ويؤشر سلسلة من الفعاليات، و كذلك الحال لقرارت الموارد البشرية، كم هي قد تكون سهاة وعادية في نظر البعض الا انها جوهر العملية الادارية، فكافة الادارات ترجع اليها وكل الانشطة المنظمية تستمد حيويتها وفاعليتها منها.
- الومضة التي اثارتها الشواهد التاريخية بشأن النسيج العنكبوتي قد أسهمت في استقطاب الباحثة اعتماد هذه الفكرة، فالنسيج العنكبوتي شفاف يمكن النفاذ من خلاله الا أنه يعد مؤشراً لديمومة فعاليته فهو واهن لحد إنهائه وقوي لدرجة الاستثارة به والاستعانة بظله، و كذلك الحال بالنسبة لقرارات الموارد البشرية تلك التي تركت تاثيرات متباينة الاتجاهات مختلفة المناحي وثيقة الصلات بالعمليات الادارية كافة.
- دائرية الفعل الوظيفي لهذا النسيج، وبما يفصح عن امتدادات الاثر والتاثير وينطبق هذا الوصف على قرارات الموارد البشرية التي تمتلك اسهامات واسعة النطاق في كافة الانشطة والفعاليات مما يعني خضوعها لمبدأ الفعل ورد الفعل والاثر والتاثير.
- المرونة والمتانة التي اتسمت بها خيوط النسيج العنكبوتي مثل مرونة نظام تقييم الاداء وانعكاسه في قرارات الموارد البشرية.

علماً أن لهذه الشبكة امتدادات مثلما لها تفرعات ومرد ذلك هو ان الشبكة العنكبوتية تضم خيوط دائرية متنظمة متصلة ومستمرة تقطعها محاور وتنتهي إلى عقد تمثل الحافات النهائية لهذه الشبكة، لذا فاي سيل معلوماتي ينساب عبر أي خط من الخيوط سينسحب اثره ويتضح مجراه في الخيوط والمحاور والعقد كافة وبالذات عندما يكون السيل مستمر التدفق ومتواصل الحركة وهنا تتجلى خاصية النفاذية في الشبكة العنكبوتية وبما

يتيح لكافة البدائل القرارية لادارة الموارد البشرية ان تغذي غيرها بالمعلومات مثلما تتغذى منها، مما يفسر لنا حرية التبادل المعلوماتي دخولاً وخروجاً بين انسجة الشبكة العنكبوتية وهذا التبادل سيضفي في نهاية الامر على اقرار قانون الفعل ورد الفعل والاثر والتاثير والسبب والنتيجة، وبذلك سنكون امام مدخل اخر هو ان زوايا العملية الادارية برمتها ستظهر حقيقة وواقعاً وعلى النحو الذي يؤشر مستوى فاعلية العملية الادارية بذاتها مما يترجم لنا دور النظام التقييمي في دعم القرارات من عدمه على عد ان ردود الفعل التي تتمخض عنها العملية تسهم في تنوير كثير من التوجهات لدى ادارة الموارد البشرية ومرد ذلك التنوير ناجماً عن المعلومات التي تلازمها فقد تكون مثيرة ومحفزة وقد تكون مثبطة، المهم من ذلك هو وجود حالة الانقياد والتاثير بهذه المعلومات وبما يؤشر دورها لانه مهما تولدت لدى ادارة الموارد البشرية القناعة بان قراراتها فاعلة وكفوءة فهي تبقى بامس الحاجة الى بيان ردود فعل الواقع المنظمي، ولا يتم الافصاح عن ذلك الا من خلال اقرار معايير التقييم واعتمادها للكشف عن اوجه القوة والضعف وتحديد التباين بين الواقع وبين المخطط وفي ذلك اشارة الى اهمية المعلومات المنبثقة عن عملية التقييم، وهذا ما جاء منسجماً مع ما اشار اليه (Wrihjt, P. M, Noe et. al., 1996: 197) من ان المعلومات التي تاتي من تقييمات الاداء هي معلومات مفيدة تسهم في استفادة الافراد منها سعياً لتحسين ادائهم.

ومن خلال النظر الى الشبكة العنكبوتية، نلاحظ ان تقييم الاداء يمثل بؤرة قرارات ادارة الموارد البشرية، وفيه تتجلى نقطة التشابك فالخطوط الدائرية المتواصلة تدور حوله وامتدادات المحاور تخرج منه وهذه تنتهي الى عقد تمثل قرارات ادارة الموارد البشرية وهنا تتجلى السمة العنكبوتية لهذه القرارات.

صحيح ان النظرة الاولية وبموجب توجه تقليدي يتضح ان الشبكة العنكبوتية تتسم بشيء من الهشاشة، الا ان المعن في امتداداتها وتفرعاتها وكثرة اشتباكاتها قد تتبلور لديه النظرة التقليدية في التقييم الى نظرة واقعية اكثر مصداقية، انطلاقاً من ان هذا التشابك المتفاعل يترك تاثيرات ويحتمل تفسيرات مردها الى تنوع الاتجاهات للمحاور

المركزية التي تنتهي بعقد تحمل مضامين مثلما تكشف عن حقيقة هذه الاتجاهات للمحاور التي تمثل سير التفاعلات، وقرارات ادارة الموارد البشرية تجسد الشبكة العنكبوتية فكراً ومضموناً، فخلاصة التفاعلات بين المستويات تسهم في تتويج العملية التقييمية وتحديد النتائج واقرار التوصيات، على اعتبار ان عقد النسيج العنكبوتي تمثل قرارات ادارة الموارد البشرية، وهي تمثل نهاية المحاور علماً ان كل محور يخترق سلسلة من الخيوط الداعمة لهذا التشابك النسيجي، فلا فاعلية للقرارات من دون الحركة الصحيحة للمحاور ولا اثر لهذه الحركة من دون امتدادات عبر خيوط النسيج بشكل سليم وبما ينتهي بها الى عقد تمثل خلاصة الانشطة القرارية لادارة الموارد البشرية، علماً ان امتدادات وحركة الاذرع القرارية لهذه الادارة يؤشر سعيها لاكتشاف ما هو كامن.

وترى الباحثة ان السيل المعلوماتي الذي ينساب عبر اجزاء الشبكة المنظمية انتهاءاً لمنطقة التشابك علماً ان هذا السيل يحمل مثيرات مثلما يحمل مثبطات، وهنا ياخذ التقييم وفق اسلوب (360)° مداه الفعلي وبما يفصح عن التاثيرات المباشرة وغير المباشرة التي تتركها عملية تقييم الاداء في قرارات ادارة الموارد البشرية على نحو خاص والعملية الادارية على نحو عام، انطلاقاً من ان الجزء يؤثر ويتاثر بالكل وان الكل اكبر من مجموع الاجزاء وفي ذلك اقرار النتيجة التي مفادها ان قرارات ادارة الموارد البشرية لا يمكن فصلها عن أي مستوى منظمي لكونه يمثل دائرة النسيج القراري لادارة الموارد البشرية التي تعمل بقياس (360°) مما يعني ان النسيج العنكبوتي لقرارات ادارة الموارد البشرية يخفي تحت خيوطه ومحاوره وعقده جوهر العملية الادارية على اعتبار ان السيل المعلوماتي المنساب عبره يمثل خلاصة العمليات والانشطة المفصحة عن توجهاته والداعمة لخياراته.

مما تقدم يتبين ان الشكل (6) يفصح عن ان قرارات ادارة الموارد البشرية ونظام تقييم الاداء يمكن تمثيله بالنسيج العنكبوتي تداخلاً وتفاعلاً وترابطاً، فاي قرار يتم تبنيه سيترك تاثيرات على القرارات الاخرى وعلى المنظمة باكملها، فضلاً عن ذلك فقد عمدت الباحثة الى تمثيل نظام تقييم الاداء بمنطقة الالتقاء والتشابك (البؤرة) وهذا يلقي

الضوء على الاهمية الفعلية لتقييم الاداء في مجمل الانشطة القرارية لادارة الموارد البشرية بوصفه ممثلاً لخلاصة القرارات وكلما كانت نتائجه ايجابية للمنظمة كلما تم تضييق الفجوة على القيود والعقبات الملازمة لهذه القرارات أي:

خلاصة نتائج التقييم ← تفسر ← معايرة قرارات ادارة الموارد البشرية

واذا ما عقدنا العزم على توظيف هذا المخطط بما ورد في القران الكريم لوجدنا ان السمة النسيجية العنكبوتية تغلب عليه، ولكن هل النسيج ضعيف حد الهشاشة للبعض وسهل الاختراق حد انهائه باي حركة مضادة، تقطع خطوطه وتبعثر حدوده كما يبدو للبعض، الا انه في الوقت ذاته محكم ودقيق، وهذا النسيج يشتمل عدة محاور، الا ان الدراسة الحالية تبنت ثمانية محاور، تمثل سبعة منها جوهر قرارات الموارد البشرية، على حين يمثل الثامن احتمالات المستقبل في هذا المجال؛ ومع كل ذلك فان المتحقق لهذا النسيج يجد ان تباين حجمه وعدد محاوره وصولاً الى شكله يتغير تبعاً لتباين الظروف المحيطة به.

ولو عكسنا الظل النسيجي العنكبوتي على الواقع الميداني الذي تعمل فيه منظماتنا لوجدنا ان قرارات ادارة الموارد البشرية وعلى وفق النظام المقترح الذي قدمته الدراسة جاء مترجماً لهذا الاتجاه ومهتدياً به وعلى نحو يجسد لنا فاعليته شريطة تماسكها واحتوائها لكل ما من شأنه ان يرسم بناءها، فالمحاور التي تمثل اتجاهات الاتصال بالوقت ذاته هي حواجز تشد الخيوط المعبرة عن المستويات وتسهم في تعزيز قوتها ومراجعة وتيرتها، اما العقد النهائية فهي خلاصات تمثل قرارات ادارة الموارد البشرية.

اذن حالة الترابط بين الخطوط والمحاور والعقد قائمة في ظل ارتكازها على قاعدة قوية ومرنة ممثلة بعملية تقييم الاداء فمع متانة القاعدة ومرونتها تتجلى فعالية المحاور ويتضح المسار الدائري للمستويات دون انقطاع تمهيداً لتعزيز المخرجات (قرارات ادارة الموارد البشرية) ويجب القول ان الترابط بمغزاه الفعلي يتأطر عند انسياب المعلومات بشكل صحيح وبعيد عن التشويش.

الفصل الرابع

يستهدف هذا الفصل عرضاً لنبذة تاريخية عن رئاسة محكمة

الفصل الرابع

يستهدف هذا الفصل عرضاً لنبذة تاريخية عن رئاسة محكمة

يستهدف هـذا الفـصل عرضـاً لنبـذة تاريخيـة عـن رئاسـة محكمـة اسـتئناف نينـوى الاتحادية وكذلك عرض الواقع الحالي لنظام تقييم الأداء فيها.

وستجمع معلومات هذا الفصل من خلال المبحثين الآتيين:

المبحث الاول: نبذة تاريخية عن رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية.

المبحث الثاني: الواقع الحالي لنظام تقييم الأداء.

المبحث الأول

نبذة تاريخية عن رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية

تعد محاكم الاستئناف من المؤسسات القضائية العليا لمحاكم محافظة او اكثر وتتألف من رئيس وعدد من النواب، ويرجع تأسيسها إلى منتصف العقد الرابع وتحديداً في 26/ 6/ 1945 من القرن العشرين، إذ تعددت تسمياتها من آونة إلى اخرى حسب التطور الذي يشهده القانون الوضعي عبر حقبة من الزمن لمواكبة التطور، وتعد من محاكم الدرجة الثانية وتمارس الاختصاصيين النوعيين التمييزي والاستئنافي.

ففي الاختصاص الاستئنافي: تختص بالنظر بالدعاوى التي صَدرتْ قرارات من محكمة البداءة بصفتها الدرجة الاولى من درجات التقاضي والطعن استئنافاً فيها بالمسائل المتبينة بالمادة (3401) من قانون المرافعات المدنية.

اما الاختصاص التمييزي: فتختص به الاحكام الصادرة من محكمة البداءة الصادرة بدرجة اخيرة، وكذلك قرارات المنفذ العدل ومحاكم الجنح والاوامر على العرائض... الخ.

كما تقوم محكمة الاستئناف بالاشراف على عمل كافة المحاكم والهيئات والدوائر العدلية التابعة لها وادارة شؤون افرادها ورفع التقارير عنهم.

وهناك نوعان من الكوادر العاملة فيها منها:

- كادر قضائي يخضع لقانون خاص ينظم اعمالهم ومصالحهم وهو قانون التنظيم القضائي (السلطة القضائية سابقاً).
- كادر وظيفي ذات الطابع القانوني والاداري ومنهم موظفون ممن يعملون في مختلف الاختصاصات الثانوية والادارية والحسابية والمكتبية والهندسية... الخ يعملون جنباً الى جنب مع القضاة كمعاونين ومساعدين.

اما الاقسام التابعة لها، حيث تضم محكمة استئناف نينوى بتشكيلاتها بـ (34) محكمة وهيئة وقسم وهي موزعة ضمن مركز مدينة الموصل والاقضية والنواحي التابعة لمحافظة نينوى.

اختصاصات المحاكم

الاشراف على اللجان والانتخابات وتقديم المعونة القضائية، كما تقوم رئاسة الاستئناف الاشراف على عمل المحاكم وتنظيم شؤون الافراد وفق قانون انضباط موظفي الدولة... الخ وما ورد من الخدمات الواردة ضمن الصلاحيات الممنوحة في القوانين السائدة.

فضلاً عن ذلك هناك دوائر عدلية تعمل معها دائرة الادعاء العام التي تعمل هي الاخرى جنباً الى جنب مع المحاكم الجزائية بخاصة والطعن لمصلحة القانون بعامة والصلاحيات والاختصاصات الاخرى الممنوحة لها بقانون الادعاء العام وهناك دوائر عدلية لها صلة وثيقة مع محكمة الاستئناف والمحاكم التابعة لها كدوائر التنفيذ والتسجيل العقاري ورعاية القاصرين وكتاب العدل وهي دوائر خدمية تشارك عملها مع نقابات مهنية كنقابة المحامين التي لها صلة مباشرة بالعمل والاتصال المباشر مع الدوائر الاخرى ذات الصلة بالعمل. والجدول (14) يوضح انواع المحاكم وتشكيلاتها.

الجدول (14)

انواع المحاكم وتشكيلاتها منذ تأسيسها الى الوقت الحاضر

ت	انواع المحاكم	تشكيلاتها
1	محكمة التمييز	هي الهيئة القضائية العليا التي تمارس الرقابة القضائية على جميع المحاكم ما لم ينص القانون على خلاف ذلك، وتتألف من رئيس وخمس نواب للرئيس وقضاة لا يقل عددهم جميعاً عن ثلاثين ويكون مقرها في بغداد.
2	محكمة الاستئناف	هي الهيئة القضائية العليا لمحاكم محافظة واحدة او اكثر وتتألف من رئيس وعدد من نواب الرئيس والقضاة.
3	محكمة البداءة	تشكل محكمة بداءة او اكثر في مركز كل محافظة او قضاء ويجوز تشكيلها في النواحي ببيان يصدره وزير العدل.
4	المحكمة الادارية	تشكل ضمن الاختصاص المكاني لمحكمة استئناف بغداد محكمة ادارية او اكثر ببيان يصدره وزير العدل.
5	محكمة الأحوال الشخصية	تشكل محكمة أحوال شخصية او اكثر في كل مكان فيه محكمة بداءة.
6	محكمة الجنايات	تشكل في مركز كل محافظة محكمة جنايات تنظر في الدعاوى الجزائية المعنية لها وفقاً لاحكام القانون، ويجوز تشكيل اكثر من محكمة جنايات في المحافظة ببيان يصدره وزير العدل.
7	محكمة الجنح	تشكل محكمة جنح او اكثر في كل مكان فيه محكمة بداءة

ت	انواع المحاكم	تشكيلاتها
		وتختص بالنظر في الدعاوى المعنية لها وفقاً لاحكام القانون، وتنعقد محكمة الجنح من قاضي واحد.
8	محكمة الاحداث	تنعقد محكمة الاحداث من هيئة برئاسة قاضي محكمة الاحداث وعضوية اثنين من المحكمين وتنظر في الجنايات وتصدر احكامها فيها وفق قانون الاحداث.
9	محاكم العمل	تتألف محاكم العمل من: اولاً: محاكم العمل في المحافظات ومحكمة العمل العليا. ثانياً: تختص محاكم العمل بالنظر في الدعاوى والامور الداخلة ضمن اختصاصها وفقاً لاحكام القانون.
10	محكمة التحقيق	تشكل محكمة تحقيق او اكثر في كل مكان فيه محكمة بداءة ويكون قاضي محكمة البداءة قاضٍ للتحقيق ما لم يعين قاض خاص لها ويقوم بالتحقيق وفق احكام القانون.

المصدر: سجلات ووثائق محكمة استئناف نينوى الاتحادية

وقد تم اختيار عينة الدراسة من القضاة العاملين في هذه المحاكم، ماعدا محكمة التميز لان مقرها في بغداد مما يصعب على الباحثة الاتصال بهم او مقابلتهم نظراً للظروف الامنية التي يمر بها القطر، وقد تم اختيار (45) قاضياً من مجموع (51) ممن يعملون في محاكم الجانب الايمن والايسر.

المبحث الثاني

واقع نظام تقييم الاداء الحالي في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية

قادت معطيات الدراسة الاستطلاعية التي اجرتها الباحثة في ظل المقابلات، الاستبانة، تقارير عن تقييم الاداء إلى التعرف على التقانات المستخدمة في النظام الحالي بهدف تحديد الثغرات ونقاط الضعف كي يتم التخطيط لملاقاتها عند بناء النظام المقترح الجديد، على وفق السياق الاتي:

اولاً: تحليل اراء القضاة في تشخيصهم لنظام تقييم الاداء الحالي

تكشف مؤشرات جدول (15) عن وجود منحى معين بشأن نظام تقييم الاداء الحالي في رئاسة محكمة نينوى الاتحادية وعلى النحو الاتي:

1- السرية وعلى النحو الذي يقضي بعدم امكانية اطلاع القاضي على نتائج تقييم ادائه وبقائها طي الكتمان ويدعم ذلك اتفاق (86.66٪) من اجابات القضاة على ان النظام الحالي للتقييم يعتمد السرية وبالمقابل اتفق (13.13٪) على اقتران تقييم الاداء بالعلنية في بعض الاحيان، وتكاد مثل هذه النتيجة ان تكون اقرب الى المنطق الذي يفضي بوجود علاقات اجتماعية ذات طابع خاص يمكّن من احتمالية معرفة جانب من نتائج التقييم بشكل أو بآخر ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.489) والانحراف المعياري (0.727).

2- افصحت نتائج الدراسة ان (62.22٪) من اجابات القضاة المبحوثين اتفقوا بمستوى (دائماً وغالباً) على ان النظام يركز على السلوك الادائي.

جدول (15)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لنظام تقييم الاداء الحالي

تسلسل الاسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	دائماً		غالباً		احياناً		نادرا		نادر جداً			
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪		
X1☐	28	62.22	11	24.44	6	13.33	--	—	—	--	4.489	0.727
X2☐	8	17.78	20	44.44	15	33.33	2	4.44	—	--	2.867	0.802
X3☐	19	42.22	17	37.78	5	11.11	4	8.89	—	--	4.133	0.815
X4☐	13	28.89	19	42.22	5	11.11	4	8.89	4	.898	3.733	0.232
X5☐	13	28.89	17	37.78	11	24.44	4	8.89	—	--	3.866	1.173
X6☐	19	42.22	17	37.78	6	13.33	3	6.67	—	--	4.155	1.131
X7☐	2	4.44	7	15.56	10	22.22	16	35.56	10	22.22	2.444	1.139
X8☐	32	71.11	6	13.33	3	6.67	4	8.89	—	--	4.467	0.968
X9☐	16	35.56	16	35.56	5	11.11	5	11.11	3	6.67	3.822	1.044
X10☐	8	17.78	10	22.12	12	26.67	12	26.67	3	6.67	3.178	1.211
X11☐	15	33.33	11	24.44	9	20.1	4	8.89	6	13.33	3.555	1.408
المؤشر الكلي		34.94		30.49		17.57		11.71		5.25		1.059

في حين نجد ان (33.33٪) من اجابات افراد القضاة اشاروا الى (احياناً) يركز على السلوك الادائي اما ما نسبته (4.44٪) فقد اشارت الى انه (نادراً ما) يتم التركيز

على ذلك، وهي نسبة قليلة جداً مقارنة بالاتفاق على مستوى (دائماً وغالباً) وقد جاء ذلك بوسط حسابي (2.867) وبانحراف معياري (0.802).

3- اما بشأن اراء القضاة في تركيز النظام على النتائج إذ اشار المتغير (X3) وجود اتفاق نسبي بين اجابات القضاة على ان النظام يركز على نتائج الاداء وقد بلغت النسبة (80٪)، في حين نجد ان 11.11٪ من اجابات افراد القضاة اشاروا الى (احياناً)، كما اشاروا الى ما نسبته 8.89٪ نادراً ما يركز على نتائج الاداء وهي نسبة ضئيلة مقارنة بمستوى (دائماً وغالباً) وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (4.133) وبانحراف معياري (0.815) وهذا يشير إلى ان مدخل النتائج اكثر موضوعية وقابل للقياس ويضمن ربط النتائج باداء القضاء.

4- اما بخصوص كون التقييم الحالي مطلق أو نسبي اظهرت مؤشرات الجدول (15) ان ما نسبته 71.11٪ بالنسبة للمتغير (X4) وجود اتفاق نسبي بين اجابات القضاة على ان النظام الحالي يركز على التقييم المطلق بدل النسبي في حين نجد ان 17.78٪ من اجابات القضاة اشاروا الى (نادراً ونادراً جداً) من اعتمادهم على التقييم المطلق اما احياناً فقد بلغت نسبتها 11.11٪ بين التقييم المطلق والنسبي وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (3.733) وانحراف معياري (1.232) والمؤشر اعلاه يفصح عن نقطة ايجابية ممثلاً بتقييم اداء القاضي في ضوء سلوكه وبمعزل عن الاخرين.

وترى الباحثة ان لعملية المقارنة أخطاءً، اذ عندما يقيم القاضي يجب ان يكون تقيمه مبنياً على معايير اتخذت سلفاً وليس على اساس مقارنته باخرين (زميل له) لان ذلك يكون على حساب العدالة في التمييز بين القضاة.

5- اما بشأن مستوى الذاتية المعتمد في مجال تقييم اداء القضاة فقد اشارت اجابات (66.67٪) من القضاة المبحوثين ان النظام الحالي يعتمد الذاتية (غير موضوعي)، في حين نجد ان (24.49٪) من اجابات افراد القضاة اشاروا الى احياناً النظام يكون ذاتياً وغير موضوعي.

اما ما نسبته (8.89٪) اكدوا على ان النظام موضوعي وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (3.866) وبانحراف معياري (1.173)، ان هذا التباين في الاجابة يرجع الى اخطاء الوقوع في التحيزات الشخصية، لاشك ان للرئيس المباشر شعوراً نحو كل فرد من الافراد الذين يعملون معه سواء أكانوا نحوه ام ضده، فان لذلك تاثيراً كبيراً على تقييمه لهم لانه سيكون منحازاً لبعضهم ضد البعض الاخر، ويحدث هذا عادة في حالة عدم وجود مقاييس (معايير) موضوعية لقياس الاداء، فضلاً عن وجود مشكلات اخرى كتأثير الهالة، الميل الى اللين او التشدد في التقييم، خطأ الحداثة، او وجود سمات وخصائص لدى القاضي تشبه خصائص الرئيس المباشر، مما يجعل الاخير يتميز له أو الاقدمية في العمل او عمر القاضي كأن يكون كبيراً في السن مما يدفع رئيسه الى احترام سنه ومنحه تقديراً ونفعاً وغير ذلك من التحيزات التي تجعل النظام ذاتي (غير موضوعي).

6- فيما يخص المعايير القياسية المعتمدة في التقييم فقد تبين ان الراصد لاستمارة التقييم السنوي (انظر ملحق 8) يبدو انها تحتوي على سلبيات بدءاً من كيفية التصميم وانتهاءاً بطبيعة المعايير المستخدمة، إذ نلاحظ ان التصميم يتسم بفقدان الجوانب التنظيمية، كما ان هذه الاستمارة عدت للترفيع والعلاوة والتقييم في آن واحد، الا ان المتعارف عليه ان معايير التقييم تستخدم كأساس لخدمة قرارات الموارد البشرية فالفلسفة المعتمدة في اعدادها لا تتناسب والتقدم العلمي في هذا المجال ولا تخرج عن فكرة استمارة قديمة.

فضلاً عما تقدم نجد ان المعايير المستخدمة والتي وقعت تحت فقرة (الموضوع) قد تتسم بالعمومية وكأن المنظومة القضائية كاي منظمة والمتضمن لهذه الاستمارة نجدها كانت تستخدم في كثير من المنظمات، الا ان الشيء الانسب هو وجود معايير محددة لكل منظمة تتناسب وابعادها وتوجهاتها، عليه يمكننا القول ان

المعايير غير معبرة عن واقع الاداء القضائي، فضلاً عن عدم امكانية المصممين في اختيار المعايير الملائمة من حيث الواقعية والوضوح والموضوعية وغيرها.

ويؤكد ذلك (80٪) من القضاة بان النظام الحالي لا يراعي في استمارة التقييم وضع المعايير القياسية وهو مؤشرٌ سلبي وكما واضح في جدول (15) اما من كانت اجاباتهم (احياناً) فقد بلغت نسبتهم 13.33٪، كما افادت 6.67٪ من افراد القضاة بان النظام الحالي يراعي المعايير القياسية (من خلال اختيارهم (لنادراً ونادراً جداً في اجاباتهم) وهي نسبة ضئيلة مقارنة باجابة (دائماً وغالباً) وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (4.155) وبانحراف معياري (1.131).

كما تبين ان في رئاسة محكمة استئناف نينوى نظاماً واحداً فقط لكل المنتسبين من قضاة ومدعي عام ونائب مدعي عام وقضاة منتدبين الى الادعاء العام ومعاوني القضاة، وكتاب العدل، والاداريين وكل المنتسبين الى ملاك رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية.

7- فيما يتعلق بالمرونة فقد اشرت اجابات اكثر من نصف (القضاة) ان النظام الحالي يتصف بالمرونة من خلال اجاباتهم الى (نادراً ونادراً جداً) إذ بلغت النسبة (57.78٪) وكما موضح في جدول (14) وهو مؤشر ايجابي للنظام لان النظام المرن ياخذ بعين الاعتبار حالات الاختلاف والتباين في الظروف والمستجدات القضائية وبالتالي يساعد على نجاح عملية التقييم.

في حين ان 22.22٪ كانت اجاباتهم (احياناً) يكون النظام مرناً اما ما نسبته (20٪) فقد اكدت عكس ذلك بان النظام غير مرن وهي نسبة ضئيلة مقارنة باجابة (نادراً ونادراً جداً) وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (2.444) وبانحراف معياري (1.139).

8- اما بشأن كون تقييم الاداء سنوي او دوري فقد تبين من خلال المقابلات التي اجرتها الباحثة مع عدد من القضاة اكدوا ان عملية التقييم سنوية وهذا ما اوضحته استمارة التقييم (ملحق 8) كما ان هناك نسبة عالية من القضاة اكدوا

بان عملية التقييم سنوية والبالغة (84.33٪) وكما موضح في جدول (15) مما يوفر انطباعاً بان عملية التقييم قد تترك اثاراً ممثلةً بصعوبة امكانية الافراد الذين يتم تقييمهم في معالجة حالات الخطأ لديهم خاصة عندما تكون عملية تقييم سنوية والاكثر انها عندما تتصف بالسرية، لذا من الافضل ان تتبنى المدخل الدوري في التقييم، اما ما نسبته (6.67٪) فقد اجابوا بـ (احياناً) يكون التقييم سنوياً وهي نسبة قليلة مقارنة بإجابة (نادراً ونادراً جداً)، كما افادت نسبة (8.89٪ من افراد العينة (القضاة) بان النظام دوري وهي نسبة لا تشكل الا جزءاً قليلاً من افراد العينة وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (4.467) وبانحراف معياري (0.918).

9- وفي ظل ما تقدم يمكن القول ان نظام تقييم الاداء الحالي يتسم بالجزئية وهذا ما كشف عنه جدول (15) ان (71.12٪) من افراد العينة (القضاة) المبحوثين اكدوا على ان النظام الحالي يتسم بالجزئية وهي نسبة عالية، الامر الذي يفسر لنا وجود ثغرات في هذا النظام سواء أكان في مجال تخطيطه ام تنفيذه وغيرها مما يستوجب من الادارات القضائية ان تستحضر الامكانات وتعتمد على انتهاج المسالك الحديثة سعياً لتأمين قدراً من الشمولية فيه، كما افادت ما نسبته (11.11٪) من اجابات القضاة بـ (احياناً) يتصف بالشمولية، اما ما نسبته (66.67٪) اكدت على ان النظام شامل وهي نسبة قليلة جداً مقارنة مع اجابة (دائماً وغالباً) وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (3.822) وبانحراف معياري (1.044).

10- ولا يفوتنا القول وكما افصحت مؤشرات جدول (15) ان (40٪) من اجابات القضاة تؤكد على ان النظام الحالي يقود الى ولادة ردود فعل سلبية مردها نتائج التقييم التي تعد المؤشر الوحيد المعبر عن مستوى ادائه وصولاً الى تجسيد ذاته، من هنا تبرز ردود الفعل وتتأجج الصراعات المنظمية، في حين نجد ان (33.34٪) من اجابات القضاة اشاروا الى (نادراً ونادراً جداً) يوفر ردود فعل سلبية، اما ما

نسبته (26.67٪) اكدت على احياناً يوفر ردود فعل سلبية، وهذا يرجع الى نتائج التقييم، وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (3.178) وبانحراف معياري (1.211).

11- يتسم نظام تقييم الاداء بفقدان الوضوح وغياب الواقعية وهذا ما اوضحه جدول (15) إذ تبين ان اكثر من نصف القضاة المبحوثين اكدوا على ان النظام الحالي يتسم بفقدان الوضوح وغياب الواقعية إذ بلغت النسبة (57.77٪) مما يفسر لنا غياب الواقعية والوقوع تحت طائلة الاشتراطات والمبررات غير المنطقية، لان الوضوح والواقعية في النظام هما من الاسباب الداعمة لنجاح عملية تقييم الاداء فالوضوح ضروري سواء أكان بالاهداف ام المعايير المعتمدة ام اجراءات التقييم فضلاً عن واقعيته أي يمكن تطبيقه ويتلائم مع امكانيات المنظمة من الموارد البشرية والمادية كما افادت ما نسبته (20٪) احياناً يتسم النظام بالوضوح والواقعية اما ما نسبته (22.22٪) اكدت على الوضوح والواقعية وهي نسبة قليلة مقارنة بـ (دائماً وغالباً) وكل جاء بوسط حسابي (3.555) وبانحراف معياري (01.059).

نستخلص مما تقدم وفي ظل اجابات القضاة ان نظام تقييم الاداء الحالي ينطوي على ثغرات ونقائض تضعف النظام وتسهم في تقويضه وعلى النحو الذي اسهم في تأشير كثير من نقاط الضعف فيه.

ثانياً : تحليل اراء القضاة تجاه نتائج تقييم الاداء ودعمها لقرارات الموارد البشرية

تمثل نتائج تقييم الاداء القاعدة الاساس في بناء السياسات والقرارات المنظمية ذات العلاقة بالافراد.

واتساقاً مع ذلك فقد اشرت المقابلات الشخصية مع الرئيس الاداري الاعلى(*) ان نتائج تقييم اداء القضاة فضلا عن السلوكيات التي يمارسونها يتم رفعها بشكل تقرير مفصل الى مجلس القضاء الاعلى ليتبنى التوصية الملائمة (اتخاذ القرار الخاص) بشأنها وفيما يلي اراء القضاة بخصوص نتائج التقييم ودعمها لقراراتهم.

- قرارات تخطيط الموارد البشرية

اشرت معطيات جدول (16) ان (X1) (71.11٪) يؤكدون على عدم الاتفاق على ان العملية التقييمية تسهم في توفر المعلومات لتحديد الاحتياجات المستقبلية كماً ونوعاً من القضاة، مقابل ذلك اكدت اجابات (6.67٪) من القضاة على انه احياناً تعتمد نتائج التقييم كعامل اساس في رسم وتحديد الاحتياجات البشرية ويدعم ذلك الوسط الحسابي (2.267) وبانحراف معياري (1.270).

وبالاتجاه ذاته اكدت اجابات (80٪) (X2) من القضاة المبحوثين ان نتائج التقييم لا تسهم في تأمين المعلومات الخاصة بالجرد البشري على حين نجد ان (13.33٪) من القضاة لديهم احياناً امكانية الاستفادة من نتائج التقييم وبوسط حسابي (1.9111) وبانحراف معياري (0.874).

(*) رئيس محكمة استئناف نينوى الاتحادية في يوم 20/ 2 / 2005.

جدول (16)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لقرارات الموارد البشرية

تسلسل الاسئلة	قياس الاستجابة: دائماً		غالباً		احياناً		نادرا		نادر جداً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X1☐	4	8 89	6	13.33	3	6.67	17	37 78	15	33.33	2.267	1.270
X2☐	--	—	3	6 67	6	13 33	20	44 44	16	35 56	1 911	0.874
X3☐	2	4.44	5	11.11	11	24.44	21	46 67	6	13 33	2 467	1 014
X4☐	11	24 44	24	53 33	7	15 56	—	--	3	6 67	4.778	1.005
X5☐	3	6 67	4	8 89	8	17 78	14	31 11	16	35 56	2 223	1.232
X6☐	—	—	--	—	3	6 67	22	48 88	20	44 44	1 623	1 042
X7☐	—	—	--	--	6	13 33	16	35 56	23	51 11	1.356	1 053
X8☐	--	—	—	—	7	15.56	21	46.66	17	37.78	1 778	1 156
X9☐	21	46 67	19	42 12	5	11.11	—	--	—	--	4 355	1 408
X10☐	21	46 67	16	35 56	5	11.11	3	6 67	--	—	4 223	1 125
X11☐	--	—	—	—	2	4.44	22	48 89	21	46.67	1.578	0 5834
X12☐	--	—	--	—	—	--	17	37.78	28	62 22	1.378	1 000
X13☐	20	44.44	19	42 22	6	13 33	—	—	—	--	4 311	0 894
X14☐	—	—	14	31 11	12	26.67	13	28.89	6	13 33	2 645	1.048
X15☐	--	—	—	—	8	17 78	24	53 33	13	28.89	1.889	0 999
X16☐	—	—	--	—	7	15.55	21	46 66	17	37 78	1 778	0.963
المؤشر الكلي		11 38		15.27		13.33		32 08		27.91	2.535	1.041

- قرارات التوظيف

اشرت المقابلة التي اجرتها الباحثة مع عدد من القضاة المبحوثين(*) انه ليس هناك درجة من الاعتمادية على نتائج التقييم في مجال تبني قرارات التوظيف من المصادر الداخلية أي استقطاب القضاة الكفوئين لاشغال مناصب اعلى واستبعاد غير الكفوءين للعمل في محاكم اخرى.

واظهرت معطيات الجدول (16) ان (X3) (60٪) من اجابات المبحوثين اكدت على عدم وجود اتفاق حول اعتمادية رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية على نتائج التقييم مما يعني ان دور الرئيس الاداري الاعلى تتجلى مهمته في حدود رفع التقارير عن نتائج التقييم الى مجلس القضاء الاعلى ليحدد بدوره افضل الكفاءات بغية توظيفها، وبالمقابل اشارت اجابات (15.55٪) من القضاة انه دائماً تتم الاستفادة من نتائج التقييم في اتخاذ قرار الاستقطاب يدعم ذلك الوسط الحسابي (2.467) وبانحراف معياري (1.014).

وبالاتجاه ذاته اكدت اجابات (77.77٪) على ان (X4) من القضاة على وجود اتفاق نسبي بشأن معايير تقييم الاداء كونها احد العناصر المهمة في مجال اختيار القضاة، في حين اكد (6.67٪) بانه (نادراً جداً) ما تمثل معايير التقييم عنصراً مهماً في تحديد الاختيارات، وجاء كل ذلك بوسط حسابي (3.778) وانحراف معياري (1.005).

وكشفت محتويات المتغير (X5) عن عدم وجود اتفاق حول تولي رئاسة محكمة استئناف نينوى قرار تثبيت القضاة اعتماداً على نتائج التقييم بل تكتفي باعداد التوجيه ثم يتولى مجلس القضاء الاعلى حسم المسألة بعد اطلاعه على التقارير المرفوعة من قبل المشرفين العدليين ورئيس محكمة التمييز، وبالمقابل نجد ان (15.56٪) من اجابات

(*) القاضي عامر الربيعي في يوم 24/ 4/ 2005 وتكررت المقابلة عدة مرات لايام مختلفة.
القاضي عدنان محمد علي في يوم 24/ 4/ 2005.
القاضي عقيل عبد الله محمد في يوم 25/ 4/ 2005 وتكررت المقابلة عدة مرات لايام مختلفة.

المبحوثين اشارت إلى ان (احياناً) لدى الرئيس الاداري الاعلى امكانية تثبيت القضاة المتعينين حديثاً، وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (2.223) وبانحراف معياري (1.232).

- قرارات التدريب والتطوير

اشرت المقابلات التي اجرتها الباحثة مع القضاة(*) ان قرارات التدريب والتطوير تقر من قبل مجلس القضاء الاعلى، ويطلب من الرئيس الاداري الاعلى في رئاسة محاكم نينوى ترشيح القضاة، مما يعني ان عملية الترشيح تتسم بتلقائية دون الاعتماد على نتائج تقييم الاداء في مجال الترشيح أي ان التحيز والوقوع في شراك الذاتية مسألة واقعة التحقق.

واتساقاً مع ذلك فقد اشرت اجابات (93.32٪) من القضاة (X6) إلى غياب الاتفاق بشأن دور نتائج عملية التقييم في وضع الخطط التدريبية وفي ذلك مؤشرٌ للقول بان الخطط يتم اعدادها دون الاهتداء والاستفادة من نتائج التقييم وما يفصح عن جوانب ايجابية او سلبية حتى وصل باجابات (86.67٪) منهم بعدم اهمية نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي ذلك مؤشر لتجاهل المعلومات التي توفرها عملية التقييم، وقد جاء ذلك بوسط حسابي (1.356) وانحراف معياري (1.053).

وتماشياً مع ذلك فقد اكد (84.44٪) (X7) على غياب دور نتائج تقييم الاداء في تحديد نوعية التدريب الواجب اعتماده مما يعني ضعف فاعلية نتائج التقييم وبالتالي عدها حالة طبيعية دون التفاعل مع النتائج التي تعززها كما افادت ما نسبته (15.56٪) من اجابات القضاة بـ (احياناً) يعتمد على نتائج التقييم في تحديد نوعية التدريب، اما اجابة (دائماً وغالباً) فلم تشكل أي نسبة تذكر وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (1.778) وبانحراف معياري (1.156).

(*) القاضي عامر الربيعي في يوم 29/ 3/ 2005/ قاضي تحقيق/ صنف ثالث.
احمد محمد علي الحديثي في يوم 30/ 3/ 2005/ قاضي محكمة الاحداث/ صنف ثالث.
انشاد عبد اللطيف في يوم 26/ 4/ 2005/ نائب مدعي عام/ صنف ثالث.

- قرارات الترقية والترفيع

جاءت على وفق ما أشرته المقابلة الميدانية مع عدد من القضاة (انظر ملحق 1) في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية اذ تتم ترقية القاضي من صنف إلى اخر بقرار من مجلس القضاء الاعلى بناءً على طلب يتقدم به إلى المجلس شريطة ان يتم مراعاة امرين:

1- نال راتب الحد الادنى للصنف المراد الترقية اليه.

2- اعد بحثاً في موضوع له علاقة بالاختصاصات القضائية والعدلية ويعفى من تقديم البحث لترقية واحدة من حصل على شهادة الماجستير كما يعفى من تقديه لترقيتين متتاليتين من حصل على شهادة الدكتوراه(*).

ويتجلى دور مصادر التقييم في تقديم معلومات اضافية تكشف عن كفاءة القاضي واهليته للترقية، وهنا تمارس التقارير السنوية المرفوعة الى الجهات العليا فضلاً عن الاحكام التي بذل جهداً في اصدارها مقترناً ذلك بمتابعة النشاط القضائي، مما يدعم ترقيته او يحول دونها. مع ذلك فقد كشفت نسبة الجدول (16) بشأن المتغير (X9) ان (88.89٪) من اجابات المبحوثين عن ان نتائج التقييم تمثل مدخلاً للترقية مدعماً ذلك بوسط حسابي (4.355) وانحراف معياري (1.408).

اما بشأن الترفيع فتأخذ العملية مساراً يتحدد بارسال تقديم التقييم السنوي الى مجلس القضاء الاعلى من قبل الرئيس الاداري الاعلى عندئذ يتخذ قرار يوصي بترفيعه من عدمه. اما عن الترفيع فقد اظهرت اجابات (X10) (82.23٪) من المبحوثين على قدر من الاتفاق حول تاثر قرارات الترفيع بنتائج تقييم الاداء القضائي، يدعم ذلك الوسط الحسابي (4.223) والانحراف المعياري (1.125).

(*) المادة (45) من قانون التنظيم القضائي/ فرع ترقية القضاة.

- قرارات التعويض

ان قرارات التعويض التي تتضمن تحديد الرواتب والحوافز والمكافآت) قد جاءت محددة من قبل مجلس القضاء الاعلى دون اعارة أي اهتمام لنتائج تقييم الاداء في هذا الجانب.

فالرواتب محددة والحوافز والمكافآت اشبه بالمعدومة مما يوفر لنا انطباعاً بان حالات الاحباط كادت ان تكون ملازمة للافراد العاملين في المجال القضائي.

وقد اشرت معطيات الجدول (16) (X11) بشأن الرواتب والحوافز والمكافآت ان (95.56٪) من اجابات المبحوثين جاءت منافية لاهمية أو دور نتائج تقييم الاداء في مجال الرواتب، ويدعم ذلك بوسط حسابي (1.578) وبانحراف معياري (0.5834).

وكذلك الحال بالنسبة للحوافز والمكافآت (X12) فقد اجمعت اجابات (100٪) من المبحوثين على غياب الاتفاق بشأن اهمية نتائج تقييم الاداء في تأشير نوعية الحوافز والمكافآت بعد الاحتلال، وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (1.378) وبانحراف معياري (1.000).

قرارات النقل وانهاء الخدمة

اشرت المقابلة التي اجرتها الباحثة مع الرئيس الاداري الاعلى محاكم استئناف نينوى(*) انه يتبنى قرار نقل القاضي بناءاً على معلومات تقييم الاداء، اذ يجوز انتداب القاضي للعمل في محاكم اخرى اذا اقتضت الضرورة، كما يمكن للقاضي ان ينتدب(**) للعمل في منطقة اخرى بامر من مجلس القضاء الاعلى على ان لا تزيد مدة الانتداب على اربعة اشهر، ولا ينقل القاضي قبل مضي ثلاث سنوات في مكان واحد، وللمجلس

(*) القاضي فيصل حديد في يوم 24/ 4/ 2005.

(**) المادة (45) من قانون التنظيم القضائي.

القضاء امكانية نقله اذا قضت الاسباب وجوب النقل (الحالة الصحية، الظروف الوظيفية وغيرها).

وفيما يخص انهاء الخدمة فقد اشرت المادة (42) من قانون التنظيم القضائي انه بالامكان احالة القاضي على التقاعد عند اكمال سن الثالثة والستين من عمره، كما يجوز احالته على التقاعد بناءاً على طلبه ووفقاً لاحكام قانون التقاعد المدني، اما عند ارتكاب اخطاء جسيمة فيتولى مجلس القضاء الاعلى قرار تسريحه بعد ان يقدم تقريراً من رئيسه الاداري فضلاً عن مقررات اللجان بشأن الاخطاء المرتكبة.

وبالاتجاه ذاته، فقد اظهرت معطيات الجدول (16) بشأن المتغير (X13) ان (86.66٪) من اجابات القضاة اتفقت على ان قرار نقل القاضي يتم بناءاً على معلومات تقييم الاداء، على حين اشارت اجابات (13.33٪) منهم عن انه احياناً ما يتم اعتماد نتائج التقييم في هذا المجال ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.311) والانحراف المعياري (0.894).

اما بشأن تسريح القضاة (X14) فقد دلت اجابات (42.22٪) من القضاة على عدم وجود اتفاق حول نتائج تقييم الاداء واثرها في تسريح القضاة وبالمقابل نجد ان (31.11٪) منهم اشرت اجاباتهم إلى دور نتائج تقييم الاداء في تسريح القضاة. يدعم ذلك الوسط الحسابي (2.645) والانحراف المعياري (1.048) مما يؤشر لنا تباين اتجاهات المبحوثين بشأن هذه المسألة ومرد ذلك اختلاف ارائهم وتقديرهم للمواقف والمستجدات الامر الذي حدى بهم الى طرح مثل هذه التوجهات من الاجابات.

- قرارات صيانة الموارد البشرية

كشفت المقابلة الشخصية التي اجرتها الباحثة مع عدد من القضاة (انظر ملحق 1) ان هناك توجهاً ملماً نحو ضرورة الاهتمام بالخدمات المقدمة للقضاة وعلى النحو الذي يمكنهم من مسايرة عملهم، الا ان واقع الحال ناقض ذلك (أي ان ظروف العمل التي يعمل تحت وطأتها القضاة لا تمثل ولا تعكس حالة الاهتمام والعناية بهم.

ومما يدعم ذلك فقد اوضحت مؤشرات الجدول (16) بشأن المتغير (X15) ان نتائج تقييم الاداء لا تسهم في تأمين العناية والاهتمام بالقضاة من خلال تقديم المعلومات، هذا ما اشرته اجابات (82.22٪) في حين نجد ان ما نسبته (17.78٪) من اجابات القضاة اشاروا الى (احياناً) تقدم عملية التقييم معلومات عن القضاة كما يتم رعايتهم، وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (1.889) وبانحراف معياري ((ز999).

وكذلك الحال بالنسبة للمتغير (X16) فقد تبين ان (84.44٪) من اجابات المبحوثين عدم وجود اتفاق بان نتائج تقييم الاداء تؤثر في تحسين ظروف العمل القضائي، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (1.778) والانحراف المعياري (0.963).

الفصل الخامس

بناء نظام تقييم أداء الموارد البشرية في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية

الفصل الخامس

بناء نظام تقييم أداء الموارد البشرية في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية

نظراً لأهمية تقييم الأداء، تعد عملية وضع النظام بطريقة مدروسة قضية مهمة، ونظراً لصعوبة تقييم الاداء، حيث يندرج تحت هذا الاداء معايير ذاتية ممثلة بـ:

- النزاهة
- الاستقامة
- العدالة

وترى الباحثة ان أفضل نظام لتقييم الاداء يركز على ستة حقائق مطلوبة لقياس الاداء بنجاح وهي:

- الحقيقة الاولى

لا بد أن يصمم النظام باسلوب يساعد الادارة العليا بالتركيز على العوامل التي تخلق الدافعية لجميع الافراد العاملين ومنهم (القضاة) المرتبطون بالمنظمة.

- الحقيقة الثانية

لا بد أن تؤثر معايير الاداء الموضوعة على القرارات المتخذة والخاصة بادارة الموارد البشرية.

- الحقيقة الثالثة

ان هذه المعايير لا تنبع من فراغ، بل لا بد لها من رؤية واضحة وقيم تحكم تطبيق هذه الرؤية، إذ لا بد من نشرها وتدعيمها من قبل الادارة العليا.

- الحقيقة الرابعة

ان المعايير وحدها لن تحقق الفاعلية والكفاءة، لا بد من ادارة المنظمة استخدام أهم التقنيات المعاصرة ومنها التقييم وفق اسلوب (360°) الذي يعتمد على التقييم الشامل.

-الحقيقة الخامسة

لا بد من ربط معايير الاداء مع عوامل النجاح الرئيسية في المنظمة.

-الحقيقة السادسة

التركيز على الخيارات الخاصة بفلسفة التقييم وفق اسلوب (360°) خاصة اذا كان النظام والأجراءات السائدة في المنظمة لا تفي بالغرض لذا تتطلب الحاجة اعادة النظر بصورة شاملة للنظام القائم واعتماد نظام جديد. ويلعب الرئيس الاداري الاعلى المتمثل برئيس محكمة استئناف نينوى دوراً اساسياً بنجاح النظام الجديد ورفعه إلى مجلس القضاء الاعلى لاعتماده ووضعه موضع التنفيذ.

إذ يجب أن يكون للقضاة نظام تقييم اداء خاص بهم ويتناسب وطبيعة عملهم وعلى هذا الاساس ستناول المباحث الاتية:

المبحث الاول: بناء نظام تقييم اداء الافراد

المبحث الثاني: آلية تطبيق نظام تقييم الاداء المقترح

المبحث الثالث: اختبار النظام المقترح وتقييميه

المبحث الاول

بناء نظام تقييم اداء الموارد البشرية

إن بناء نظام تقييم الاداء يشمل على القيام بالاتي:

أ. تحديد الاهداف

قبل البدء ببناء أي نظام ينبغي تحديد الغاية التي يبنى من اجلها النظام، فبالنسبة لرئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية هناك اهداف جوهرية يسهم تقييم الاداء في تحقيقها.

- خلق الدافعية لدى القضاة لتغيير السلوكيات او تحسينها
- تقديم التكريم والاهتمام المطلوبين للاداء الناجح
- توفر معلومات قيمة وموثوقة تخص قرارات الموارد البشرية كتحديد الاجور والترقية والتدريب وغيرها
- توفر دليلاً على نوع المهارات والقدرات والسلوكيات المطلوبة لتحقيق التطلعات.
- يجب ان تكون مبسطة وموثقة بلغة واضحة ومفهومة
- وضع مقياس عادل وموضوعي ويوفر العدالة للجميع.
- توفر المكاسب المطلوبة للاعمال وان تكون ذات صلة بالمهمات اليومية والاحتياجات المحلية.
- خلق مطالب واقعية تتناسب مع وقت القضاة ومع الموارد الاخرى المتاحة.

ب. تحديد معايير الاداء

اعتماداً على الدراسة النظرية لعديد من الكتاب والباحثين امثال (Milkovich & Boudreau, 1994) (زيدان، 1984) (David & Terence, 1983) (Malleson, 1997) (Mondy & Robert, 1999) وبناءاً على المقابلات التي تمت مع عدد من القضاة (انظر ملحق 1) البالغ عددهم (45) من المجموع الكلي (51) (38) منهم في محاكم الايمن و(7) في محاكم الايسر التي تم فيها أخذ ارائهم حول تحديد المعايير التي بموجبها يتم قياس ادائهم فضلاً عن ذلك قامت الباحثة باعداد استبانة (ملحق 2) تم فيها تحديد نوعين من المعايير منها الذاتية والموضوعية وقد تم مراعاة الوضوح والعدالة في تحديدها من حيث استيعابها من قبل جميع القضاة بحيث يدرك كل منهم ما له وما عليه من التزامات.

وتم توزيعها على جميع القضاة البالغ عددهم (45) قاضياً، للاجابة عليها وقد تضمنت حقلين (الحقل الاول) المعايير التي ليس لها صلة بالاداء القضائي اما (الحقل الثاني) ترتيب المعايير حسب اهميتها من وجهة نظر القضاة

ومن خلال تفسير نتائج الاستبانة وكما موضح في جدول (11) (ملحق 10) اذ تم تقسيم المعايير الذاتية الى (13) معياراً ابتداءاً من اخلاق المهنة وانتهاءاً بالقدرة النفسية على التحمل، وتم اعطاء تسلسل لاهميتها ابتداءاً من (0.0 –13) ويرمز لـ (0.0) المعيار الذي ليس له صلة بالاداء القضائي، كما يرمز لتسلسل (1) اكثر اهمية. وبتسلسل (13) أقل اهمية ومن خلال التحليل تبين أن:

1. المعيار الاول: اخلاق المهنة

هو أعلى نسبة ظهرت في الاتفاق على الاكثر اهمية حيث اعطى له تسلسل (1) وبلغت النسبة 91.4٪ وهي نسبة عالية مقارنة بالمعايير الذاتية الاخرى، لان القيم الاخلاقية والسلوك الحسن والنزاهة والاستقامة وعدم الفساد وعدم الرشوة هي قيم يجب ان يتبعها القاضي في حياته اليومية منها ما هو داخل المحكمة وما هو خارجها، اذ ان

اخلاق القاضي تلعب دوراً اساسياً في احترام المتخاصمين لـه واذعـانهم الى قـراراتهم أي يجب ان يكون بعيداً عن الشبهة مرتفعاً عـن صـغائر الامـور. وقـد جـاء بوسـط حـسابي (1.13) وانحراف معياري (0.45).

2. المعيار الثاني: القدرات العقلية

ويلي في التسلسل (2) حيث بلغـت نـسبة الاتفـاق علـى هـذا التسلـسل (60٪) وهذا يشير الى ان القاضي يحتاج الى العقل الناضج المدرك. حيث يـرى الفقيـة (الـشربيني، الجزء الرابع، 375) ان من يتولى القضاء ينبغي ان يكون صحيح الفكر جيد الفطنـة، بعيـداً عن السهو، والغفلة، يتوصل بذكائه الى وضوح المشكل وحـل المعـضل وقـد جـاء بوسـط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.95).

3. المعيار الثالث: قوة الشخصية

كما اعطي معيار قوة الشخصية تسلسل (3) حيث بلغت النسبة (55.6٪) وهـذا يرجع الى ان القاضي ينبغي أن يكون قوي الشخصية له القـدرة في التـأثير علـى الاخـرين حيث يؤكد الفقيه (الشربيني، الجزء التاسع: 21) على ان القاضي يجب ان يكون قوياً من غير عنف، ليناً من غير ضعف لا يطمع القوي في باطلـه، ولا يـيأس الـضعيف مـن عدلـه وذا فطنة وتيقظ، لا يؤتى من غفلة، ولا يخدع لغره، وعفيفاً ورعاً، بـصيراً بعيـداً عـن الطمـع. وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (1.77).

4. المعيار الرابع: الشجاعة في اتخاذ القرار

جـاء معيـار الـشجاعة في اتخـاذ القـرار في التسلـسل (4) حيـث بلغـت النـسبة (51.1٪) من اجابات القضاة على الاتفاق على هذا التسلـسل وهـو معيـار مهـمّ يتطلـب من القاضي ان يكون شجاعاً في ابداء رأيـه واسـع الـصدر متواضـعاً، نزيهـاً، مـستقيماً ذا قدرة على مقاومة اهوائه، لـه القـدرة علـى الـتحكم بذاتـه وجـاء ذلـك بوسـط حـسابي (3.60) وانحراف معياري (1.52).

5. المعيار الخامس: الوعي الديني

اتفقت 68.9٪ من اجابات القضاة على التسلسل (5) لمعيار الوعي الديني. وهذا يشير إلى أن القاضي يجب أن يكون مثقفاً عالماً بأمور الدين والشرع، وان يكون دارساً الفقه والشريعة والقانون، أي عليه ان يطبق احكام الشريعة الاسلامية وهي دين، وتطبيق الدين يحتاج الى ايمان به من قبل القاضي وخوفه من الله يمنعه من الحيدة عن التطبيق السليم لاحكامه، مع الاخذ بنظر الاعتبار الديانات الاخرى وفق القانون. ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (5.51) والانحراف المعياري (1.21).

6. المعيار السادس: الثقة بالنفس

اتفقت (57.8٪) من اجابات القضاة على التسلسل (6) لان الثقة بالنفس تساعد القاضي ان يكون ذا تفكير سليم وذهن صاف لا زعل فيه ولا كدر، دقيق الملاحظة ذا ذاكرة قوية تهيء له الارضية لاصدار القرارات الصائبة واحقاق الحق. وقد جاء بوسط حسابي (6.60) وانحراف معياري (2.52).

7. المعيار السابع: المظهر الشخصي

اما معيار المظهر الشخصي فقد جاء في التسلسل (7) إذ بلغت نسبة اجابات القضاة بالاتفاق على هذا التسلسل بـ 53.3٪ وهذا يشير الى ان القاضي يجب ان يكون ذا شخصية ومن مستلزمات الشخصية ان يكون القاضي انيقاً في مظهره وفي ملبسه، والملبس يتناسب مع طبيعة العمل الذي يقوم به. ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ (7.08) والانحراف المعياري (1.75).

8. المعيار الثامن: السلوك الذاتي

جاء معيار السلوك الذاتي في التسلسل (8) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا التسلسل (46.7٪)، وهذا يعني ان القاضي يجب ان يكون سلوكه الذاتي ايجابياً من حيث الصدق مع نفسه والصدق مع الاخرين، وأميناً بعيداً عن الريبة، مأموناً في الرضا

والغضب، وذا كياسة وذكاء وفطنة وحسن تصرف. وقد جاء بوسط حسابي (10.1) والانحراف المعياري (1.40).

9. المعيار التاسع: التنشئة الاجتماعية

اما معيار التنشئة الاجتماعية فقد جاء في التسلسل (9) وهو معيار مهم ولكن اهميته اقل مقارنة بالمعايير التي ذكرت، فقد بلغت نسبة الاتفاق على هذا التسلسل بـ(40٪) وهذا يشير الى أن للتنشئة الاجتماعية دوراً مهماً ومؤثراً في شخصية القاضي لتمسكه في العادات والاعراف والتقاليد الاجتماعية التي نشأ عليها والتي تتفق مع القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع. وقد جاء بوسط حسابي (8.77) وانحراف معياري (2.91).

أما ما يخص المعايير الاخرى كالابداع والاصغاء الجيد والقدرة النفسية على التحمل فقد جاءت في التسلسل (10، 11، 12) على التوالي وهي اقل المعايير اهمية مقارنة بالمعايير السابقة، لذا ارتأت الباحثة الى عدم الاخذ بها عند تحديد معايير الاداء، إذ اكتفت بالمعايير ذات الاهمية الاكبر في التسلسل.

اما معيار العاطفية عدّ من المعايير الذي يجب ان لا تكون له صلة بالاداء القضائي حيث اكد القضاة ما نسبته (93.3٪) على هذه الاجابة اما ما نسبته (6.7٪) فقد وضعوها في التسلسل الاخير لعدم اهميته بالرغم من تاثيره على بعض القضاة في عدد من الحالات وقد جاء بوسط حسابي (0.86) وانحراف معياري (0.32).

اعدت الباحثة جدول (17) يوضح نسب تسلسل المعايير الذاتية حسب اهميتها من وجهة نظر القضاة.

جدول (17)

تسلسل المعايير الذاتية ونسبتها المئوية حسب اهميتها من وجهة نظر القضاة

ت	المعايير الذاتية	نسبة الاتفاق على المعيار او الالولوية
1	اخلاق المهنة	٪91.4
2	القدرات العقلية	٪60
3	قوة الشخصية	٪55.6
4	الشجاعة في اتخاذ القرار	٪51.1
5	الوعي الديني	٪68.9
6	الثقة بالنفس	٪57.8
7	المظهر الشخصي	٪53.3
8	السلوك الذاتي	٪46.7
9	التنشئة الاجتماعية	٪40
10	الابداع	٪37.8
11	الاصغاء الجيد	٪42.2
12	القدرة النفسية على التحمل	٪46.7
13	العاطفية	٪6.7

اما المعايير الموضوعية وكما موضح في جدول (2) ملحق (10) اذ تم تقسيمها الى (24) معياراً ابتداءاً من الكفاءة العلمية وانتهاءاً بتبني فكرة الادارة الاستراتيجية في توجيه النظام القضائي. وتم اعطاء تسلسل من (0.0 – 24) لاهميتها ويرمز لـ (0.0) المعيار الذي ليس له صلة بالاداء القضائي، ويرمز التسلسل (1) اكثر اهمية ولتسلسل (24) اقل اهمية ومن خلال التحليل تبين:

1. المعيار الاول: الكفاءة العلمية

هو اعلى نسبة ظهرت في الاتفاق من الاكثر اهمية حيث اعطي له تسلسل (1) وبلغت النسبة (84.5٪) وهي نسبة عالية مقارنة بالمعايير الموضوعية الاخرى، وهذا يشير الى ان للكفاءة العلمية اهمية كبيرة ويرى (خطاب، 1984: 34) ان القاضي يجب ان يكون ملماً بالقوانين الماماً كاملاً ومتفهماً لها فهماً واستذكاراً ومشفقاً ودارساً للفقه والفلسفة والطب العدلي، وعلم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد والتاريخ والمنطق واداب البحث والمناظرة، واللغة العربية، والادب العربي، ولغة اجنبية واحدة على الاقل لان العلم والدراسة والمعاناة والتدريب الشاق هي القادرة على ان تصوغ شخص القاضي وعقله. وجاء بوسط حسابي (1.20) وانحراف معياري (0.10).

2. المعيار الثاني: الكفاءة الادارية

جاء في التسلسل (2) حيث بلغت نسبة الاتفاق على هذا التسلسل (64.4٪) وهذا يشير إلى ان القاضي يحتاج الى معلومات ادارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه وغير ذلك من المعلومات التي تضمن الكفاءة الادراية للقاضي ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ قيمته (2.82) والانحراف المعياري (0.21).

3. المعيار الثالث: الضبط (الالتزام)

اما معيار الضبط (الالتزام) فقد جاء في التسلسل (3) حيث اتفق القضاة على ما نسبته (64.4٪) على أن هذا المعيار مهمّ واعطى له تسلسل (3) وهذا يشير الى اهمية المعيار حيث يتطلب من القاضي ان يكون منتظماً وملتزماً بتأدية عمله ولا يتأخر في الحضور عن مواعيد الجلسات لتمشية معاملات المراجعين واصحاب الدعاوى وهذا ما يؤكد على استثماره للوقت الاستثمار الامثل وجاء بوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.22).

4. المعيار الرابع: الموضوعية في اتخاذ القرار

جاء في التسلسل (4) حيث بلغت نسبة الاتفاق من قبل القضاة على هذا التسلسل ما يساوي (51.1٪) وهذا يشير الى ان القاضي يسهم جدياً في زيادة حرصه على ان تكون قراراته جميعاً نابعة عن قناعته الوجدانية البحتة، ومسطرة بصياغته الفنية القانونية طبقاً لما تمليه الاصول المهنية لمهنة القضاء، أي يكون موضوعياً في اتخاذ قراره لا يخضع للتحيز او التأثيرات الشخصية ويكون بعيداً عن الهوى والتأثيرات الخارجية وقد جاء بوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.35).

5. المعيار الخامس: القدرة على ادارة الجلسة

جاء في التسلسل (5) معيار القدرة على ادارة الجلسة حيث اتفق (60٪) من اجابات القضاة على هذا التسلسل، وهذا يعني كفاءة القاضي في فن ادارة الدعوى، اذ ان الدعوى تحتاج الى مقدرة علمية عالية من قبل القاضي كي يحسن انزال القانون عن الوقائع المعروضة امامه ومهارة القاضي تظهر في قدرته على النظر بجدية عالية في دفاع المحامين وتمكنه من فرز ما هو مهم في حسم الدعوى ويدخل في صميمها وما هو خارج عن موضوع الدعوى وصولاً الى الحكم العادل فيها وقد جاء بوسط حسابي (6.17) وانحراف معياري (0.44).

6. المعيار السادس: الاخلاص في العمل

اما معيار الاخلاص في العمل فقد جاء في التسلسل (6) حيث بلغت نسبة اجابات القضاة بالاتفاق على هذا التسلسل بـ (53.3٪) والاخلاص يعني تصفية الاعمال من الكدرات، وهذا يعني ان القاضي عليه اتقان عمله لخدمة الاخرين، قال

الرسول (صلى الله عليه وسلم) "أن الله يحب اذا عمل العبد عملاً ان يتقنه"(*) فالاخلاص دليل على النية لله سبحانه وتعالى، لان العمل عبادة.

7. المعيار السابع: القدرة على تحمل المسؤولية

جاء في التسلسل (7) معيار القدرة على تحمل المسؤولية حيث بلغت نسبة اجابات القضاة بالاتفاق على هذا التسلسل بـ 53.3٪ وهذا مؤشر للتحذير من القضاء اذا كان ليس اهلاً له ولا قادراً عليه ومن الاحاديث النبوية الشريفة التي تحذر من تولي القضاء، الحديث الذي رواه الامام الترمذي في جامعه ان النبي (صلى الله عليه وسلم) قال: "من ولي القضاء او جُعل قاضياً بين الناس فقد ذُبح بغير سكين"(**) وهذا اشارة واضحة لمن يتولى القضاء وهو ليس اهلاً له او لم يحكم بالحق وجاء بوسط حسابي (5.75) وانحراف معياري (0.25).

8. المعيار الثامن: العلاقة مع المرؤوسين

اما معيار العلاقة مع المرؤوسين، فقد جاء في التسلسل (8) حيث بلغت نسبة اجابات القضاة بالاتفاق على هذا التسلسل بـ 55.5٪ وهذا يشير الى ان القاضي ان تكون علاقاته مع مرؤوسيه علاقات طيبة يدخلها الود والصداقة ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (14.4) والانحراف المعياري (1.22).

9. المعيار التاسع: النظرة الصائبة تجاه المشكلات القضائية

جاء هذا المعيار في التسلسل (9) حيث بلغت نسبة اجابات القضاة بالاتفاق على هذا التسلسل بـ 35.5٪ وهذا المعيار يأمن تلافي وقوع القضاة تحت وطأة الضغوط والمؤثرات السلبية ولرفع المعوقات التي تحول دون تحقيق العدالة من أن تأخذ مجراها

(*) موسوعة اطراف الحديث النبوي الشريف، الجزء الثالث، اعداد ابو هاجر محمد السعيدني بسيوني زغلول / الجوامع (5281) السيوطي.

(**) تحفة الاحوذي ، شرح جامع الترمذي ، الجزء الرابع : 505.

الطبيعي، لأن واجب القاضي فهم القانون وتطبيقه وهذا يقتضي دراية كافية بالمشكلات القضائية التي يمكن ان تحدث كل يوم، ومحاولة تشخيصها ومن ثم معالجتها بتطبيق القانون والشرع واصدار الاحكام وجاء بوسط حسابي (8.44) وانحراف معياري (0.68).

10. المعيار العاشر: الحصانة القضائية

اما عن معيار الحصانة القضائية، فقد جاء في التسلسل (10) حيث بلغت نسبة اجابات القضاة بالاتفاق على هذا التسلسل بنسبة 57.8٪ وهذا المعيار مهم، فقد حرصت النصوص الدستورية والقانونية على ارساء قواعد حصانة القضاء بتحديد الاسس التي يتم بموجبها اصدار القرارات الخاصة به كالنقل والعزل والفصل وغير ذلك، وهذا لا يعني ان القاضي سيظل متمتعاً بهذه الحصانة مهما اساء او أخطأ، وانما فقط حمايته من عدم التنكيل به ظلماً وعدواناً او تعريض وظيفته وحقوقه للعبث من قبل المبطلين، فضلاً عن حمايته من كل اشكال الضغوط والتدخلات والمناورات التي قد تضر باداء مهمته او تمس احترام نزاهته، وعلى القاضي ان لا تستغل الحصانة في غير مجالاتها المحددة. وجاء بوسط حسابي (6.42) وانحراف معياري (0.80).

11. المعيار الحادي عشر: الدقة في العمل

جاء في التسلسل (11) معيار الدقة في العمل، حيث بلغت نسبة الاتفاق على هذا الرأي بـ 40٪ من اجابات القضاة، وهذا يدل ان تكون لدى القاضي الدقة العالية في العمل أي دقيق في ادائه، دقيق في ادارته للجلسة، دقيق في اصدار الحكم، متوازن في عمله، قليل الاخطاء كي تكون قراراته مصدقة وغير منقوضة من قبل محكمة التمييز وجاء ذلك بوسط حسابي (9.21) وانحراف معياري (0.59).

12. المعيار الثاني عشر: مشورة زملاء العمل عند تبني قرار معين

جاء هذا المعيار في التسلسل (12)، حيث بلغت نسبة الاتفاق على هذا الرأي بـ 42.2٪ من اجابات القضاة، هذا المعيار يتطلب من القاضي المشاورة قبل اصدار الحكم، على القاضي أن يتخذ بطانة من اهل العلم يشاورهم في امور القضاء والدعاوى التي ينظرها ويشترط فيهم ان يكونوا من اهل العدالة والاجتهاد ان امكن او يكونوا على قدر من العلم يستحقون معه ان يتشاوروا، لأن فيها فائدة مؤكدة للقاضي لانها تساعد على ما غمض او خفي عليه، وذلك لان الاحاطة بجميع العلوم واقوال الفقهاء متعذرة على الشخص الواحد، وقد يتنبه واحد من اهل المشاورة الى الحكم الصحيح في القضية فيشير الى القاضي فياخذ به وهذا لا يعني ان القاضي ملزم بأخذ ما يشيرون به عليه، لان القاضي يحكم باجتهاده، الا انه يمكن ان يستفيد مما يدلون به من حجج واراء يقتنع بها. وواجبه ان يشير ويسمع اراءهم، ثم بعد ذلك يكون للقاضي حرية اختيار الحكم المناسب للقضية التي ينظرها وشاور فيها ويظهر ذلك واضحاً في المحاكمات الكبرى حيث يكون هناك اكثر من قاضي يشترك في اصدار القرار وجاء بوسط حسابي (10.71) وانحراف معياري (0.95).

13. المعيار الثالث عشر: يمتلك رؤية مستقبلية تجاه الاحكام القضائية

جاء في التسلسل (13) معياراً يمتلك رؤية مستقبلية تجاه الاحكام القضائية، حيث بلغت نسبة الاتفاق على هذا الرأي بـ (31.1٪) وهو معيار يتطلب من القاضي اصدار الحكم المناسب في الدعوى دون تأخير، وهذا الحكم يستمد من الشريعة الاسلامية لانها هي القانون الواجب التطبيق فالرؤية المستقبلية تبدو ضرورية لحسن فهم النصوص وللقدرة على استنباط الاحكام من مصادرها حتى يتمكن القاضي من معرفة الحكم المناسب والصحيح للدعوى التي ينظرها. وجاء بوسط حسابي (13.2) وانحراف معياري (0.77).

اما ما يخص المعايير الاخرى كالمبادرة في العمل القضائي، الاستثمار الامثل للوقت، تقبل النقد الموضوعي، الرغبة في توظيف التقانة لخدمة وظيفة القضاء، يتسم

بالكفاءة ضمن حدود عمله، ادائه يمثل عامل دفع ايجابي لتحقيق العدل، القدرة على تحليل المعوقات القضائية، تبني فكرة الادارة الاستراتيجية في التوجه القضائي ومعيار ادارة العمل وفق السياقات الرسمية المقررة فقد جاءت في التسلسل (14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22) على التوالي وهي اقل المعايير اهمية مقارنة بالمعايير السابقة، وبذلك تكون متداخلة مع المعايير السابقة او اقل اهمية، لذا ارتأت الباحثة عدم الاخذ بها عند تحديد معايير الاداء، إذ اكتفت بالمعايير ذات الاهمية الاكثر في التسلسل.

اما معيار اعتماد اكثر من قناة لايصال المعلومات عدّ من المعايير التي ليس له صلة بالاداء القضائي، إذ اكد القضاة في اجاباتهم علىنسبة 95.6٪ وهي نسبة عالية على اتفاق القضاة على ان هذا المعيار ليس له صلة بالاداء القضائي، لان من واجبات القاضي كتمان الامور والمعلومات والوثائق التي يطلع عليها بحكم وظيفته اذا كانت سرية بطبيعتها او يخشى من افشائها لحوق ضرر بالدولة او الاشخاص ويظل هذا الواجب قائماً حتى بعد انتهاء خدمته. اما ما نسبته 4.4٪ فقد اتفقوا علىاعطاء هذا المعيار تسلسل (23) أي ما قبل الاخير وهذا يشير الى عدم اهمية هذا المعيار.

اما معيار الحرص على ادامة العلاقة مع الادارة العليا فقد اتفق 86.7٪ من القضاة على ان هذا المعيار ليس له صلة بالاداء القضائي إذ شكل نسبة عالية في الاتفاق على ان لا يكون معياراً للتقييم لان الحرص على ادامة العلاقة مع الادارة العليا ليس مهماً، لان القاضي مستقل في احكامه القضائية وبقراراته وبادارته للجلسة وحسم الدعاوي. اما ما نسبته 13.3٪ فقد اتفقوا على اعطاء هذا المعيار تسلسل (24) لعدم اهميته. وتأسيساً على ما تقدم اعدت الباحثة جدول (18) يوضح تسلسل المعايير الموضوعية حسب اجابات القضاة وبيان نسبة الاتفاق او الاولوية لهذا المعيار.

ج. تصميم استمارة تقييم اداء القضاة:

بعد تحديد المعايير الذاتية والموضوعية الاكثر اهمية من قبل عينة من القضاة البالغ عددهم (45) قاضياً كمعايير ثابتة في النظام المقترح، تم تصميم استمارة تقييم اداء القضاة التي تضمنت ثلاثة اجزاء، الجزء الاول معلومات تعريفية عن القاضي (الاسم، الصنف، العمر، العنوان الوظيفي، تاريخ التعيين، عدد سنوات الخدمة في القضاء، عدد الدورات التدريبية المشارك فيها، الراتب الحالي) اما الجزء الثاني فقد تضمن المعايير المعتمدة في التقييم، حيث تم تحديد (200) نقطة تمثل اجمالي النقاط الموزعة على المعايير الذاتية والموضوعية والبالغ عددها (22) معياراً، وذلك لان تحديد عدد النقاط بمائة نقطة كان سينتج عنها ارقامٌ كسرية (غير صحيحة) للمعايير، مما يعقد آلية احتسابها وجمعها لذلك تم مضاعفتها إلى (200) نقطة، وقد تم تخصيص (50) نقطة من اجمالي المائتي نقطة – للمعايير الذاتية البالغ عددها (9) معايير إذ وزعت النقاط على هذه المعايير حسب اولوياتها، وقد تم تقسيم كل معيار ذاتي إلى درجات فرعية تنازلية تبدأ باكبر عدد من النقاط المخصصة للمعيار الرئيس وتنتهي باقل عدد ممكن من النقاط هو ما يساوي مجموع النقاط المخصصة للمعيار الرئيس وكما موضح في جدول (19) توزيع النقاط على المعايير الذاتية.

جدول (18)

تسلسل المعايير الموضوعية ونسبتها المئوية حسب اهميتها من وجهة نظر القضاة

ت	المعايير الموضوعية	نسبة الاتفاق على المعيار او الاولوية
1	الكفاءة العلمية	٪84.5
2	الكفاءة الادارية	٪64.4
3	الضبط (الالتزام)	٪46.7
4	الموضوعية في اتخاذ القرار	٪51.1
5	القدرة على ادارة الجلسة	٪60
6	الاخلاص في العمل	٪53.3
7	القدرة على تحمل المسؤولية	٪42.2
8	العلاقة مع المرؤوسين	٪55.5
9	النظرة الصائبة تجاه المشكلات القضائية	٪35.5
10	الحصانة القضائية	٪57.8
11	الدقة في العمل	٪40
12	مشورة زملاء العمل عند تبني قرار معين	٪42.2
13	يمتلك رؤية مستقبله تجاه الاحكام القضائية	٪31.1
14	المبادرة في العمل القضائي	٪62.2
15	الاستثمار الامثل للوقت	٪48.9
16	تقبل النقد الموضوعي	٪42.2

ت	المعايير الموضوعية	نسبة الاتفاق على المعيار او الاولوية
17	الرغبة في توظيف الثقافة لخدمة وظيفة القضاء	٪26.7
18	يتسم بالكفاءة ضمن حدود عمله	٪28.8
19	ادائه يمثل عامل دفع ايجابي لتحقيق العدل	٪46.6
20	القدرة على تحليل المعوقات القضائية	٪57.8
21	تبني فكرة الادارة الاستراتيجية في التوجه القضائي	٪40
22	ادارة العمل وفق السياقات الرسمية المقررة	٪53.3
23	اعتماد اكثر من قناة اتصال لايصال المعلومات	٪4.4
24	الحرص على ادامة العلاقة مع الادارة العليا	٪13.3

جدول (19)

توزيع النقاط على المعايير الذاتية

ت	المعايير الذاتية	عدد النقاط المخصصة لكل معيار
1	اخلاق المهنة	10
2	القدرات ألعقلية	7
3	قوة الشخصية	7
4	الشجاعة في اتخاذ القرار	6
5	الوعي الديني	5
6	الثقة بالنفس	5
7	المظهر الشخصي	4
8	السلوك الذاتي	3
9	التنشئة الاجتماعية	3
	المجموع	50

اما المعايير الموضوعية المرتبطة بالاداء القضائي والبالغ عددها (13) معياراً، فقد تم تخصيص (150) نقطة من اجمالي (200) نقطة – لهذه المعايير توزع عليها حسب اولوياتها التي اقرتها اجابات القضاة، وقد تم ايضاً تقسيم كل معيار موضوعي الى درجات فرعية تنازلية تبدأ بأكبر عدد من النقاط المخصصة للمعيار الرئيسي وتنتهي باقل عدد ممكن من النقاط المخصصة للمعيار الرئيسي، والاساس في قياس هذه المعايير الموضوعية هو مدى استعانة القاضي بها واستخدامها في ادائه. وكما موضح في جدول (20).

وقد تم تخصيص المعايير المعتمدة في التقييم بعدد من النقاط تراوحت بين أعلى قيمة وأقل قيمة (20–30) نقطة ومرد هذا التخصيص اراء القضاة العاملين في المنظمة القضائية، اذ اعتبروا المعايير الموضوعية اكثر فاعلية من الذاتية كونها تمثل جوهر العملية

(تقييم الاداء القضائي) فضلاً عن أنها العنوان المعبر عن المهمة القضائية والمؤشر لحدودها والراسم لتفاصيلها. فلكل معيار اهمية تختلف عن المعايير الاخرى فليس من المنطق ان نقرن الكفاءة العلمية او الادارية او اخلاقيات المهنة او الموضوعية او الشجاعة في اتخاذ القرار مع المظهر الشخصي او التنشئة الاجتماعية.

جدول (20)

توزيع النقاط على المعايير الموضوعية

ت	المعايير الموضوعية	عدد النقاط المخصصة لكل معيار
1	الكفاءة العلمية	20
2	الكفاءة الادارية	18
3	الضبط (الالتزام)	16
4	الموضوعية في اتخاذ القرار	15
5	القدرة عل ادارة الجلسة	14
6	الاخلاص في العمل	13
7	القدرة على تحمل المسؤولية	11
8	العلاقة مع المرؤوسين	10
9	النظرية الصائبة تجاه المشكلات القضائية	9
10	الحصانة القضائية	8
11	الدقة في العمل	7
12	مشورة زملاء العمل عند تبني قرار معين	5
13	يمتلك رؤية مستقبلية تجاه الاحكام القضائية	4
	المجموع	150

وفي السياق ذاته اكـد مجموعـة مـن البـاحثين (Milkovich & Boudreau, 1994: 166) (George & Jones, 1998: 255) (Beordwell & Holden, 2001: 542) علـى اعطـاء الأولويـة للمعـايير الموضـوعية قياسـاً بالذاتيـة الا ان هـذه الارجحيـة للمعـايير الموضوعية لا تعني تجاهل المعايير الذاتية واغفالها لانهمـا وجهـان لحـال واحـدة والاكثـر انهما يتكاملان مع بعضهما بدرجة نسبية الى حد انه لا يمكن الاستغناء عـن احـدهما دون الاخر، اذ ان مسألة النسبية والتفاوت في اعطاء الاهمية للمعايير قد تكون منطقيـة وحـال واقعية ومرجع ذلك تباين الاهمية النسبية لها سواء أكان ذلـك مـن وجهـة نظـر القيـادات القضائية ام من قبل المنظرين في هذا المجال.

كما تم تقسيم هذه النقاط المخصصة لكل معيار مـن المعـايير الذاتيـة والموضـوعية الى حقول وكل حقل تضمن درجـات فرعيـة مجموعهـا يـساوي النقـاط المخصـصة لكـل معيار.

اما الجزء الثالث من الاستمارة فتضمن التوصيات التي يمكن للمقوم ان يوصي بهـا لاتخاذ القرار السليم تجاه (المُقيّم) القاضي.

وترى الباحثة تأشير بعض الملاحظات بخصوص استمارة تقييم الاداء منها:

1. تحديد الهدف الرئيسي من الاستمارة.
2. ان المعايير التي تختارها الادارة لغرض التقييم لـه تـأثير كـبير علـى مـا يؤديـه العاملون لذا يتطلب قياس جميع الحالات دون تحيز او غبن.
3. عدم الوقوع في تأثيرات الهالة والتحيز والحكم المسبق والرأي الشخصي.
4. عدم اعتماد تقييم يشمل افراد دون آخرين او يغطي حالات وينـسى حـالات اخرى.
5. ان الاستمارة هي اداة لتحقيق هدف أعمق وأهـم وهـو معالجـة الـضعف او الخلل وليس فقط اعطاء درجة تقييم لا تزيد او تنقص.
6. مناقشة الفرد بنتائج تقييمه لتحديد نقاط القوة والضعف.

المبحث الثاني

آلية تطبيق نظام تقييم الأداء المقترح

يتطلب بناء نظام تقييم الاداء، تحديد الية تطبيق النظام لضمان النجاح حيث تمثل الالية مفتاح ذلك وكالآتي:

اولاً: مسؤولية التقييم

يمثل تحديد مسؤولية التقييم عنصراً هاماً في عملية تقييم الاداء، وعند الرجوع الى ميدان التطبيق يمكن ان نلاحظ مجموعة من جهات التقييم ممثلة كمسؤولة عن هذا التطبيق وهي:

1. **الرئيس الاداري الاعلى:** المتمثل برئيس محكمة استئناف نينوى الاتحادية الذي يلعب الدور الاكبر في عملية التقيم، لانه الاكثر معرفة بمتطلبات العمل ولديه الفرصة الاكبر لملاحظة ومراقبة اداء القضاة لعملهم.
2. **المشرفون العدليون:** (وهم قضاة من خارج رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية) يتم اختيارهم من قبل مجلس القضاء الاعلى، مهمتهم تدقيق بعض اضابير قيد المرافعة واضابير محسومة ويطلعوا على سجلات الدعاوى وسجلات القرارات، وكذلك ملاحظة ومراقبة كيفية ادارة القاضي للجلسة واصداره القرار، وكيفية استثماره للوقت استثماراً امثل، فضلاً عن ملاحظة المظهر الشخصي له. هذا يشير الى ان المشرفين العدليين يعتمدون في تقيمهم للاداء على المعايير الموضوعية والذاتية المهمة في تقييم الاداء.
3. **رئيس محكمة التمييز:** (مقرها في بغداد) يعتمد كل من رئيس وأعضاء محكمة التمييز في التقييم على عدد القرارات المصدقة والمنقوضة، فضلاً عن تحديد نسبة الحسم في الدعاوى، وهذا يشير إلى ان محكمة التمييز تركز على المعايير الموضوعية بشكل اكبر مقارنة بالذاتية.

وعند الانتهاء من عملية التقييم يوصي كل منهم بتوصيات ترفع بشكل تقارير يطلق عليها تقارير الاداء الى مجلس القضاء الاعلى لاتخاذ القرار الصائب بشأنهم.

واعتمدت الباحثة ثلاثة مصادر اخرى للتقييم، فضلاً عن المصادر المذكورة منها

4. **زملاء العمل**: وهم من القضاة الذين يعملون في نفس محكمة القاضي الخاضع للتقييم ونظيره في العمل، ولهم الفرصة الاكبر في ملاحظة ومراقبة الاداء من خلال ممارستهم اليومية للعمل.
5. **جمهور المحاميون**: وهم بمثابة حلقة الوصل بين القاضي واصحاب الدعاوى الموكلة اليهم فبحكم تعاملهم مع القضاة وملاحظاتهم لادارة الجلسة والاطلاع على الاحكام التي يصدرها القاضي بخصوص المتخاصمين يمكن الحصول منهم على معلومات تفيد عملية التقييم، ويفضل ان يتم اختيار المحامين من ذوي الخبرة الطويلة والعمل في المحاكم لسنوات عديدة. كي يكون التقييم موضوعي وغير متحيز.
6. **جمهور المراجعين**: وهم المستوى الادنى ولم يؤخذوا في الحسبان لانهم لم يسهموا في العملية القضائية بشكل ملموس فضلاً عن ان اسهامهم قد انحصر في حدود الاقوال لذا يتم استبعادهم عن مثل هذه المنظمات.

استناداً الى ما تقدم ينبغي ان تكون مسؤولية التقييم شاملة للمصادر الخمسة وفق اسلوب التقييم 360 درجة.

ثانياً: مدة التقييم

تمثل الظروف المحيطة بالافراد موضع التقييم عامل اساسي وحاسم فالقضاة المرشحين للترقية والنقل والاحالة على التقاعد يتم تقييمهم قبل شهرين من ذلك لمعرفة مدى امكانية تبني قرار قضائي بشأنهم اما خارج اطار الظروف المشار لها فيكون هناك موعدٌ محددٌ لتنفيذ عملية التقييم على مستوى المنظمة القضائية وقد تمثل ذلك بالتقييم

السنوي أي على مدار سنة كاملة ومثل ذلك لـه انعكاساته السلبية على مستوى الاداء وعلى نفسية الافراد الذين يخضعون لعملية التقييم.

لذا ترى الباحثة ان تكون عملية التقييم مستمرة وبشكل دوري يتم تحديدها من قبل الرئيس الاداري الاعلى، فضلاً عن توفير معلومات التقييم في الوقت المناسب، لأن العملية التقيمية المستمرة والمتواصلة ستساعد في ضمان تلقي القضاة للتوجيه المستمر وللدعم والتشجيع الذي يحتاجون اليه.

ثالثاً: اساس التقييم

تتراوح اسس التقييم بين النسبي والمطلق، اذ أن التقييم النسبي يعني الحكم على اداء الفرد وسلوكه مقارنةً بالاخرين على حين ينصرف التقييم المطلق الى بيان اداء الفرد وسلوكه بمعزل عن الاخرين.

وقد اشرت المعايشة الميدانية لموقع الدراسة ان رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية تتبنى التقييم المطلق بدلاً التقييم النسبي

رابعاً: اجراءات التقييم

على رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية تقييم الاداء القضائي على اساس دوري شريطة ان يكون ذلك موثقاً وبالاعتماد على معايير تعنى بشؤون الوظيفة القضائية مثلما تركز على الاداء الذاتي، ومن ثم ترسل الى مجلس القضاء الاعلى لاتخاذ القرارات الخاصة بها وقد يتم ذلك بعدد من الاجراءات منها:

1. التحقق من جميع القضاة على معرفة بكافة مسؤولياتهم المتوقع ان يؤدوها.
2. وضع معايير الاداء ومدى امكانية تطبيقها عملياً ومناقشة ذلك مع القضاة.
3. يأخذ المقيميون دورهم في اكمال الاستمارات وتوقيعها للتأكد من مسؤولية ما ورد فيها، ومن ثم اعادتها الى الرئيس الاداري الاعلى.

4. يقوم الرئيس المباشر (المشرف) بجمع الاستمارات وتحليلها ومعرفة نتائج التقييم للافراد ثم اعداد قائمة بتلك النتائج وتقديمها الى الرئيس الاداري الاعلى لاستخدام نتائج التقييم في توصيات لاتخاذ القرار المناسب مع التوقيع ويرفعها الى مجلس القضاء الاعلى لاعتمادها وتنفيذ التوصيات المقترحة فيها.
5. في نهاية مدة التقييم يجب اجراء لقاء مع القضاة ومناقشتهم للتعرف على ارائهم بخصوص نتائج التقييم المثبتة في استمارات التقييم.
6. اعطاء القضاة الوقت الكافي لابداء ارائهم في هذه النتائج والاهتمام بارائهم مع تشخيص الاسبقيات واعطاء اهتمام خاص للافكار الجيدة.
7. يتم عمل نسخ من استمارات التقييم المنجزة ويحتفظ بها في ملفات، اذ يكون لكل قاضٍ ملف خاص، تدون فيه المعلومات لمدة زمنية لا تقل عن ثلاث سنوات كحد أدنى من قبل رئيسه المباشر بغية توظيفها عند الحاجة.

خامساً: استخدامات التقييم

تدعم نتائج عملية تقييم الاداء القضائي صناعة قرارات الموارد البشرية وأن واحدة من الاسهامات الفعلية لهذه العملية هي مساعدة الرئيس الاداري الأعلى على تحديد مستويات الاداء، علماً ان هذا التحديد يتطلب معلومات توظف لخدمة مجموعة من القرارات منها:

أ. قرارات تخطيط الموارد البشرية

اكدت المعايشة الميدانية للباحثة في موقع اجراء الدراسة (رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية) ان هناك حاجة ماسة للمعلومات للكشف المتوقع من الموارد البشرية (عدد القضاة المطلوب توظيفهم مستقبلاً) مع مراعاة الوقت المناسب للتوظيف فضلاً عن مراعاة المواصفات الشخصية وفي ظل المعروض من الموارد البشرية يتم تحديد الطلب المتوقع، علماً أن حالات العرض تتخذ شكلين:

الاول: (العرض الداخلي) ممثلاً بالقضاة والمحامين الذين يعملون في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية.

الثاني: (العرض الخارجي) المحامون العاملون خارج حدود المنظمة القضائية وتأمين الموازنة بين الطلب والعرض من الموارد البشرية يمثل جوهر العملية التخطيطية وينجم من اقرار الموازنة بيان حالات العجز أو الفائض وعلى النحو الذي يقود المنظمة القضائية الى تبني سلسلة من القرارات منها ما يخص معالجة الفائض وآخر ينصرف الى مواجهة العجز.

ب. قرارات التوظيف:

على رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية الاعتماد على مصدرين في ميدان التوظيف:

1. **المصادر الداخلية:** أي القضاة الذين يستحقون الترقية او احتمالية نقلهم.
2. **المصادر الخارجية:** تمارس الجامعات دوراً ملموساً في رفد هذه المنظمة بالافراد من ذوي التخصصات القانونية.

أما بشأن عملية الاختيار فهي مناطة بضرورة القبول على وفق شروط محددة في المعهد القضائي وامتحان كفاءة شامل للمتقدمين ثم يجري قبول من يصلح منهم في المعهد وهذا مؤشر ايجابي.

اما بشان التعيين فيشترط في من يعين قاضياً ان يكون عراقياً ومتزوجاً ومتخرجاً من المعهد القضائي، علماً أن مباشرة القاضي لعمله يحدد من قبل مجلس القضاء الاعلى الذي يتبنى صدور قرار بتعيينه ولا يمارس القاضي عمله الا بعد اداء اليمين امام مجلس القضاء الاعلى المشكل(*).

(*) قانون التنظيم القضائي ، المادة (36) ، (37) من باب الوظيفة القضائية – الخدمة القضائية – الفرع الاول.

ج. قرارات التدريب والتطوير

تعد عملية تقييم الاداء القضائي العامل الحاسم في امكانية اللحاق بالدورات التدريبية وعلى النحو الذي يفضي الى احتمالية تحسين مستوى ادائهم القضائي في ظل كسب المعرفة والمهارة اللازمة لذلك، فضلاً عن ان البرامج التدريبية في المجال القضائي قد تسهم في معالجة الانحرافات الحاصلة في مستويات الاداء.

د. قرارات الترقية والترفيع

تتم عملية الترقية في الميدان القضائي بناءاً على نتائج مصادر عملية التقييم التي تلعب دوراً فاعلاً في تقديم المعلومات عن كفاءة القاضي واهليته في ظل التقارير المرفوعة إلى مجلس القضاء الاعلى مقترناً ذلك بالدراسة والمقدمة من قبله، والاحكام التي اصدرها ربما تثبت جديته، وحسن ادائه القضائي. فاذا كان اصلاً لها يتم ترقيته وبخلافه تؤجل لمدة لا تقل عن ستة اشهر وبقرار مسبب يتم تبليغه به.

وان الانتقال من صنف الى صنف اعلى يترتب عليه استحقاق راتب مفيد وكما يكشف الجدول (20)

الجدول (21)

سلم الرواتب

الصنف	الراتب
الاول	مليون ونصف دينار
الثاني	مليون وربع دينار
الثالث	مليون دينار
الرابع	750 الف دينار

اما بشأن عملية الترفيع اذ يتم بناءاً على نتائج عملية التقييم المعدة من قبل الرئيس الاداري الاعلى، ويتولى مجلس القضاء الاعلى(*) تأجيل حالة الترفيع لمدة لا تقل عن (3) اشهر ولا تزيد عن سنة ولاكثر من مرة ويتم ذلك بقرار مسبب، اذا اثبت انه غير مؤهل لذلك، كما يجوز انهاء خدمته بقرار من مجلس القضاء الاعلى اذ تم تأجيل ترفيعه اكثر من مرتين متتاليين.

هـ. قرارات التعويض

لم يتم اعتماد التعويض في المنظمة القضائية على نحو واضح وجلي، وتكمن مبررات ذلك وبموجب نظر الباحثة، ان المهمة القضائية تتطلب الحزم والجدية مثلما تتطلب اقرار الحق واثبات المنطقية دون الالتفات او اعطاء اهمية للمردودات النفعية والمغريات الوقتية، أي ان اداء القاضي يستلزم اقرار واعتماد سلم رواتب محدداً رسمياً ومدعماً من قبل الجهات العليا وعلى النحو الذي يغني القاضي ويدفعه الى الاخلاص في عمله، على اعتبار ان القضاء هو المنظم الاساس للبشرية جمعاء، فمتى ما تجسدت الرؤية الواقعية له عندئذٍ يمكن ان تسود الاحكام وتنجلي الحقائق وتعالج الثغرات وتختفي الكثير من الهفوات، وبالتالي يسود الحق ويقهر الباطل وفي ذلك خدمة للانسانية، الا ان ذلك لا يمنعنا من القول بامكانية تقديم بعض المحفزات لهم وبموجب قرارات رسمية من الجهات العليا.

و. قرارات النقل وانهاء الخدمة

توظف المعلومات الخاصة بنتائج تقييم الاداء القضائي في صالح وخدمة قرارات النقل من محكمة الى اخرى عند اقتضاء المصلحة العامة، علماً انه لا يجوز نقل القاضي الى وظيفة غير قضائية الا بموافقته التحريرية، فضلاً عن ان النظام المتبع حالياً هو إن يقضي

(*) قانون التنظيم القضائي ، المادة (39) / الفرع الثاني / ترفيع القضاة.

القاضي مدة لا تقل عن ثلاث سنوات ولا تزيد عن خمسة في محكمة معينة يجب ان ينقل بعدها الى محكمة اخرى.

ي. صيانة الموارد البشرية

تتأطر فكرة صيانة الموارد البشرية في المجال القضائي بضرورة توفير ظروف العمل الملائمة، فضلاً عن تأمين الحصانة للقضاة، وبما يعزز الجوانب الاعتيادية لديهم، اذ انهم النواة الحية في المنظمة، وعلى هدى قراراتهم تتخذ كثير من الاجراءات وتعميم كثير من التعليمات، وقد يصل الحال الى اصدار قررات لاحقة، الا ان الذي يجب الانتباه له هو ضرورة الحفاظ على ما هو امتياز او حق شرعي للقاضي وبما يمكنه من خدمة العملية القضائية واسناد المنطق والعدالة دون اللجوء الى افعال قد تعيق العملية وتشكل عنصر تهديد لها.

سادساً: جدوى التقييم

تنطوي جدوى عملية التقييم على توخي المنفعة من بنائه، وقد تجلت الفوائد المتوخاة من اعادة تصميم نظام تقييم الاداء في ميدان الدراسة وبعد استفتاء المبحوثين وبموجب ما اشرته معطيات دراسة الحالة والمعايشة الميدانية للباحثة،ان هناك فرصة لتحسين التعلم والتطور ربما يعزز من الاداء الى جانب تشخيص الخلل والانحراف ومراقبة نتائج الاداء في ظل الاتصال الفاعل بكافة اطراف العملية القضائية سعياً لتأمين الموضوعية في القرار القضائي ودعماً لمبدأ الشمولية وبما يفضي الى تحقيق الاهداف التي تبتغيها المنظمة القضائية، الا ان ذلك لا يعني غياب الثغرات في أي عمل قضائي او منظمي وعلى مستوى المنظمات البشرية وقد تعتريه بعض الهفوات الا انها لا تشكل عوامل استحالة بقدر ما يتوجب الحال التفاعل معها ومحاولة الاحاطة بها سعياً لديمومة نجاح العملية القضائية.

المبحث الثالث

اختبار النظام المقترح وتقييمه

أ- تجربة مضمون النظام المقترح

بغية التاكد من صحة خطوات النظام المقترح وصحة اختيار المعايير وقيمها واولوياتها، وللتأكد من كفاءة النظام المصمم من وجهة نظر القائمين على التقييم ومن وجهة نظر القضاة انفسهم، وبغية تشخيص ما قد يتخلل النظام المقترح من هفوات وثغرات، تم القيام باختبار النظام على عينة من القضاة. اذ اعتمدت الباحثة على تقانة التغذية العكسية ذي الدرجة (360) وعلى النحو الذي يتيح اقرار نتائج التقييم القضائي من اكثر من طرف مشارك في التقييم وهم:

1- الرئيس الادراي الاعلى.
2- المشرفون العدليون.
3- رئيس محكمة التمييز.
4- زملاء العمل.
5- جهور الحامين

وقد تمت الاشارة اليهم بالتفصيل في آلية تطبيق النظام. كما اعطيت درجة لكل مصدر من مصادر المعلومات الخمسة وكما يأتي:

(120)° للرئيس الاداري الاعلى.
(80)° للمشرفين العدليين.
(70)° رئيس محكمة التمييز.
(60)° لزملاء العمل.
(30)° لجمهور الحامين.

علماً ان مساهمات كل طرف او مصدر تختلف تبعاً لقربه وبعده وتاثيره ومشاركته في صناعة القرار القضائي، فضلاً عن دوره في حسم الدعاوى وحل النزاعات وصولاً الى اتخاذ القرار من عدمه، وقد تأرجحت نسبة المساهمات وعلى النحو الذي قاد الباحثة الى اعطاء تقديرات وفق توصيات المبحوثين في موقع الدراسة، والمتمعن في هذه

النسب يجد ان هناك تبايناً بين الاطراف المسؤولة عن التقييم ويكاد هذا التباين في المساهمات يختلف باختلاف الموقع الوظيفي اذ ان لكل مستوى وظيفي حدوداً معينة مثلما يسهم في رفد المستوى الاعلى الا انه لا يخترق الحدود ولا يجتازها.

والجانب الاخر من جوانب التجربة تنفيذ عملية التقييم، إذ تم البدء بمقابلة الرئيس الادراي الاعلى، وبعد مناقشة وشرح مبسط لكيفية ملئ استمارة التقييم، طلبت الباحثة منه اختيار (4) قضاة للتقييم من مختلف الاصناف وفيما يأتي معلومات تعريفية عن القضاة الذين تم اختيارهم للتقييم من قبل الرئيس الاداري الاعلى فضلاً عن تقييمهم من قبل مصادر اخرى للمشاركة في التقييم وكما موضح في الجدول (22).

جدول (22)

معلومات تعريفية عن القضاة الذي تم تطبيق النظام المقترح عليهم

الخاضعين للتقييم	العمر	العنوان الوظيفي	الصنف	تاريخ التعيين	عدد سنوات الخدمة في القضاء	عدد الدورات التدريبية المشاركة	الراتب الحالي بدون استقطاعات
السيد (ح)	55	رئيس محكمة الاستئناف	الاول	1977	18 سنة	4 دورات	1.5 مليون دينار
السيد (ر)	52	عضو محكمة الاستئناف	الثاني	1978/3/14	17 سنة	لا يوجد	1.25 مليون دينار
السيد (ب)	37	قاضي محكمة بداءة الموصل	الثالث	1999/10/24	6 سنوات	لا يوجد	1 مليون دينار
السيد (ف)	42	قاضي محكمة احوال شخصية	الرابع	2001/11/22	5 سنوات	لا يوجد	750 الف دينار

اما فيما يخص (المشرفون العدليون) و (رئيس محكمة التمييز) لم تستطع الباحثة الحصول على تقييماتهم نظراً للظروف الامنية الصعبة التي يمر بها قطرنا العزيز ولصعوبة ومشقة السفر. لذا ارتأت الباحثة الى وضع تقييمات افتراضية كل منها لاحتساب المعادلة.

اما عن تقييمات زملاء العمل، فقد تم اختيار ثلاثة من زملاء العمل يعملون في نفس محكمة القاضي الخاضع للتقييم لكي تكون تقييماتهم اكثر موضوعية وعدالة، وذلك باحتساب متوسط تقييمات الزملاء الثلاثة وما يخص جمهور المحامين، تم اختيار ثلاثة من المحامين ممن لهم خبرة طويلة في المحاماة وخدمة في العمل القضائي لمدة لا تقل عن (20) سنة، وتم احتساب متوسط تقييمات المحامين الثلاثة وكما موضح في الجدول (23). وفيما يلي احتساب تقييمات كل من المشاركين في العملية التقييمية بالنسبة للقاضي (ح) تم احتساب المعادلة الآتية:

درجة التقييم = $\frac{(30\times170) + (60\times169) + (70\times170) + (80\times165) + (120\times166)}{360}$

= 167 نقطة من المجموع الكلي 200 نقطة

اما ما يخص القاضي (ر) فقد تم احتساب المعادلة كالاتي

درجة التقييم = $\frac{(30\times167) + (60\times175) + (70\times168) + (80\times173) + (120\times171)}{360}$

= 171 نقطة من المجموع الكلي 200 نقطة

وعن تقييم القاضي (ب) فقد احتسبت معادلته كالاتي:

درجة التقييم = $\frac{(30\times188) + (60\times190) + (70\times184) + (80\times183) + (120\times192)}{360}$

= 187 نقطة من 200 نقطة

جدول (23)

تقييمات المشاركين في عملية التقييم

ت	المعايير المعتمدة	تقييم الرئيس الاداري الاعلى				متوسط تقييم المشرفين العدليين				تقييم رئيس محكمة التميز				متوسط تقييم زملاء العمل				متوسط تقييم جمهور المحامين			
		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
1	الكفاءة العلمية	15	15	18	15	14	15	17	13	14	14	17	13	15	15	17	14	15	14	16	11
2	الكفاءة الادارية	14	16	16	15	13	15	15	13	13	14	16	14	13	16	18	14	13	15	17	12
3	الضبط (الالتزام)	14	14	15	15	13	14	14	15	14	14	15	15	14	15	15	16	12	14	15	15
4	الموضوعية في اتخاذ القرار	14	13	15	12	13	12	14	13	13	14	14	12	12	12	13	13	12	11	14	13
5	القدرة على ادارة الجلسة	12	13	14	12	13	12	14	12	13	12	14	12	13	13	14	12	12	12	14	12
6	الاخلاص في العمل	13	12	12	12	12	13	13	12	13	12	13	13	12	10	13	12	13	11	13	12

		تقييم الرئيس الاداري الاعلى				متوسط تقييم المشرفين العدليين				تقييم رئيس محكمة التميز				متوسط تقييم زملاء العمل				متوسط تقييم جهور المحامين			
7	القدرة على تحمل المسؤولية	10	10	9	9	10	10	9	9	10	10	10	9	11	11	11	8	10	9	10	9
8	اخلاق المهنة	8	9	10	9	9	10	10	9	9	9	10	9	9	10	10	10	9	10	10	10
9	العلاقة منع المرؤوسين	8	10	10	9	8	10	9	8	8	9	9	9	9	10	9	8	8	10	9	9
10	القدرة على حل المشكلات	7	7	9	8	7	9	9	7	7	7	8	7	8	8	9	7	7	7	9	7
11	الحصانة القضائية	8	6	9	8	7	7	7	8	8	7	8	7	7	7	8	8	8	7	8	8
12	القدرات العقلية	5	5	7	5	5	5	6	5	5	5	6	5	6	6	7	5	6	5	6	6
13	قوة الشخصية	6	5	7	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	7	5	7	5
14	الدقة في العمل	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	6	5	5	7	7	6	6	6	6	5

		تقييم الرئيس الاداري الاعلى				متوسط تقييم المشرفين العدليين				تقييم رئيس محكمة التميز				متوسط تقييم زملاء العمل				متوسط تقييم جمهور المحامين			
15	الشجاعة في اتخاذ القرار	5	6	6	5	6	6	6	5	6	5	6	6	5	5	6	5	6	5	6	5
16	الوعي الديني .	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
17	مشورة زملاء العمل عند تبني قرار معين	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
18	الثقة بالنفس	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	3
19	يمتلك رؤية مستقبلية تجاه الاحكام القضائية	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3
20	المظهر الشخصي	3	2	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4
21	السلوك الذاتي	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2

		تقييم الرئيس الاداري الاعلى				متوسط تقييم المشرفين العدليين				تقييم رئيس محكمة التميز				متوسط تقييم زملاء العمل				متوسط تقييم جهور المحامين			
2 2	التنشئة الاجتماعية	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
	المجموع	166	171	192	173	165	173	183	165	170	168	184	166	169	175	190	169	170	167	188	162

ما عن القاضي (ف) من الصنف الرابع فقد تم احتساب المعادلة كالاتي:

$$\text{درجة التقييم} = \frac{(30\times162) + (60\times169) + (70\times166) + (80\times165) + (120\times173)}{360}$$

= 168 نقطة من 200 نقطة

ومن نتائج التحليل تبين:

ان القاضي (ح) من الصنف الاول حصل على 167 نقطة.

اما القاضي (ر) من الصنف الثاني حصل على 171 نقطة.

والقاضي (ب) من الصنف الثالث حصل على 187 نقطة.

اما القاضي (ف) من الصنف الرابع حصل على 168 نقطة.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول ان هناك تفاوتاً نسبي في درجات التقييم نظراً لحالة التعايش والتقارب في موقع العمل، فضلاً عن وجود درجة في العلاقة الشخصية وعلى النحو الذي اسهم في بروز هذا المؤشر.

ب- تقييم النظام المقترح بعد تجربته

تم القيام بعرض النتائج – مجموع النقاط التي حصل عليها كل قاضٍ من اجمالي المائتي نقطة – على الرئيس الاداري الاعلى ومن ثم سؤاله عما اذ كان القضاة يستحقون هذه النقاط او مقتنعين بالنتيجة، فكان جوابه بالايجاب وبأنه مقتنع تماماً بالنتيجة.

ومن ثم تم القيام بعرض نتائج التقييم على كل قاضٍ للتعرف على النقاط التي حصل عليها من مجموع مائتي نقطة وتم سؤاله اذا كانت النتيجة مقاربة لما كان ان يتوقعه فكانت النتيجة بالايجاب ايضاً.

ج- اختبار النظام المقترح ودعمه لقرارات الموارد البشرية

لاجل التعرف على نجاح النظام المقترح ودعمه لقرارات الموارد البشرية تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية المناسبة منها:

1- ابتداء بالتحليل الاولي للبيانات المتعلقة بابعاد النظام ومتغيرات قرارات الموارد البشرية وتستخدم الباحثة برنامج Spss for windows للاستدلال على التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من ابعاد النظام ومتغيرات قرارات الموارد البشرية.

اولاً: وصف ابعاد نظام تقييم الاداء المقترح وتشخيصه والمبينة نتائجها في الجدول (24) وفيما يأتي وصف لهذه الابعاد:

أ- العلنية

تشير معطيات الجدول (24) الى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد العلنية (X1 – X3) اذ تشير النسب الى ان (82.9٪) من المبحوثين يتفقون على هذا البعد و (7.4٪) غير متفقين على هذا البعد و (9.6٪) متفقون الى حد ما وذلك بوسط حسابي (4.088) وانحراف معياري (0.8127).

وكان اكثر العوامل التي اسهمت في اغناء هذا البعد: هو تبين عملية التقييم معرفة نقاط القوة والضعف للقضاة X2، كما يوفر التقييم مبدأ المناقشة المفتوحة بين جهة التقييم والقاضي X3 وباتفاق معظم المبحوثين (57.8) (48.9) على التوالي وباوساط حسابية (4.155) (3.777) وبانحرافات معيارية (0.6380) (0.9744) وعلى التوالي ايضاً.

وينسجم ذلك مع العديد من الدراسات النظرية والعملية منها دراسة (David & Terence, 1983) التي تشير الى ان بعد العلنية يقتضي اعلام الفرد بنتائج التقييم، كما له من فوائد تعود على الفرد والمنظمة على حد سواء فليس من شك ان مناقشة نتائج تقرير الاداء مع الفرد يتيح المجال له لابداء وجهة نظره ومناقشة النتائج والاطلاع على نقاط الضعف والقوة وبحث سبل تفادي نواحي الضعف باقتراح الحاجة ببرامج تدريبية أو نقله الى وظيفة اخرى تتناسب وقدراته وتتلاءم وميوله ورغباته.

ب- المرونة

تشير نتائج الجدول (24) لبعد المرونة الى ان (X4 – X6) حصلت على اعلى نسب للتوزيعات التكرارية عند مستوى (اتفق، واتفق بشدة) اذ بلغت (88.2٪) في مقابل (0.7٪) (لا اتفق، لا اتفق بشدة) وبوسط حسابي (4.132) (0.6155) وهناك عاملان اسهما في ايجابية هذا البعد اولهما يتسم بقدرته على الاستجابة للمستجدات الوظيفية (تعليمات وقوانين قضائية وادارية جديدة) X4 وباتفاق (64.4٪) من المبحوثين والثاني يتميز بقدرته على التكيف مع أي تغيرات محتملة X5 باتفاق (64.4٪) وبوسط حسابي (4.266) (4.066) على التوالي وبانحراف معياري (0.5393) (0.6536) على التوالي ايضاً مما يدل على التجانس في اجابات المبحوثين.

ج- المشاركة

تشير معطيات الجدول (24) الى ان بعد المشاركة (X7 – X9) حصل على اعلى نسبة للتوزيعات التكرارية عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) اذ بلغت هذه النسبة (60٪) من اراء المبحوثين في مقابل (لا اتفق، لا اتفق بشدة) بمعدل 017.8٪) وبوسط حسابي

(3.488) (0.900) وكان من اكثر العوامل التي ادت الى اغناء هذا البعد ما يتطلب من النظام المقترح اشراك القضاة في تحديد معايير ادائهم X8 وذلك باتفاق (62.2٪) من اراء عينة الدراسة وبوسط حسابي (3.911) وانحراف معياري (0.6681)، وجاء في المرتبة الثانية من حيث المساهمة X9 يتطلب من النظام المقترح ان يعكس امكانية التفاعل الايجابي مع اطراف صنع القرار وذلك باتفاق (51.1٪) وبوسط حسابي (3.733) وبانحراف معياري (0.7057).

مقياس الاجابة	اتفق بشدة		اتفق		اتفق نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط	الانحراف
العلنية	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	الحسابي	المعياري
X1	22	48.9	19	42.2	1	2.2	3	6.7	—	—	4.333	0.8257
X2□	13	28.9	26	57.8	6	13.3	—	—	—	—	4.155	0.6380
X3□	10	22.2	22	48.9	6	13.3	7	15.6	—	—	3.777	0.9744
٪100	15	33.3	23	49.6	4	9.6	3	7.4	—	—	4.088	0.8127
مقياس الاجابة	اتفق بشدة		اتفق		اتفق نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط	الانحراف
المرونة	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	الحسابي	المعياري
X4□	14	31.1	29	64.4	2	4.4	—	—	—	—	4.266	0.5393
X5□	10	22.2	29	64.4	5	11.1	1	2.2	—	—	4.066	0.6536□
X6□	11	24.2	26	57.8	8	17.8	—	—	—	—	4.066	0.6536
٪100	12	26	28	62.2	5	11.1	0.0	0.7	—	—	4.132	0.6155
مقياس الاجابة	اتفق بشدة		اتفق		اتفق نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط	الانحراف
المشاركة	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	الحسابي	المعياري
X7□	4	8.9	13	28.9	7	15.6	13	28.9	8	17.8	2.822	1.284
X8□	7	15.6	28	62.2	9	20	1	2.2	—	—	3.911	0.6681

X9	6	13.3	23	51.1	14	31.1	2	4.4	—	--	3.733	0.7507
%100	6	12.6	21	47.4	10	22.2	5	11.8	3	6	3.488	0.900
مقياس الاجابة	اتفق بشدة		اتفق		اتفق نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط	الانحراف
الشمولية	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	الحسابي	المعياري
X10	6	13.3	32	71.1	7	15.6	--	--	--	--	3.977	0.5430
X11	4	8.9	32	71.1	9	20	--	--	—	--	3.888	0.5318
X12	6	13.3	30	66.7	9	20	--	--	—	--	3.933	0.5799
%100	5	11.9	32	69.6	8	18.5	--	--	—	--	3.9326	0.5515
مقياس الاجابة	اتفق بشدة		اتفق		اتفق نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط	الانحراف
الوضوح	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	الحسابي	المعياري
X13	16	35.6	26	57.8	3	6.7	--	--	—	--	4.288	0.5886
X14	14	31.1	28	62.2	2	4.4	1	2.2	--	--	4.222	0.6356
X15	12	26.7	31	68.9	1	2.2	1	2.2	—	--	4.200	0.5877
%100	14	31.1	28	63	2	4.5	1	1.4	—	--	4.236	0.6039
مقياس الاجابة	اتفق بشدة		اتفق		اتفق نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط	الانحراف
مدة التقييم	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	الحسابي	المعياري
X16	18	40	26	57.8	1	2.2	--	--	—	--	4.377	0.5436
X17	17	37.8	27	60	1	2.2	--	--	—	--	4.355	0.5289
X18	13	28.9	31	68.9	1	2.2	--	--	—	--	4.266	0.4954
%100	16	35.	28	62.	1	2.2	--	--	--	--	4.33	0.522

مقياس الاجابة الموضوعية	اتفق بشدة		اتفق		اتفق نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
X19	19	42.2	22	48.9	4	8.9	--	--	--	--	4.333	0.6396
X20	18	40	23	51.1	4	8.9	--	--	--	--	4.311	0.6332
X21	18	40	22	48.9	4	8.9	1	2.2	--	--	4.266	0.7198
100%	18	40.8	22	49.6	4	8.9	1	0.7	--	--	4.303	0.6642
مقياس الاجابة المعلومـــات الراجعة	اتفق بشدة		اتفق		اتفق نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
X22	6	13.3	30	66.7	8	17.8	1	2.2	--	--	3.911	0.6332
X23	7	15.6	31	68.9	6	13.3	1	2.2	--	--	3.977	0.6211
X24	1	2.2	34	75.6	9	20	1	2.2	--	--	3.777	0.5173
100%	5	10.3	31	70.5	8	17	1	2.2	--	--	3.888	0.5905

جدول (24)

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد نظام تقييم الاداء

ويلتقي هذا مع دراسة (حنا، 2002) في ان المشاركة تلعب دوراً مهماً إذ كلما زاد عدد المشاركين من القضاة في تصميم النظام وتقييم الاداء كلما تحقق الرخاء الوظيفي وكلما زاد التزامهم بالمعايير وقبولهم لها، إذ ينبغي اشراكهم بقدر الامكان في اقتراح المعايير واساليب القياس لكسب تعاونهم والتزامهم بتطبيق النظام.

د- الشمولية

تعكس معطيات الجدول (24) وجود اتفاق بين اراء المبحوثين بشأن عوامل هذا البعد (81.5٪) تدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.932) وبدلالة الانحراف المعياري

(0.5515) في مقابل (18.5٪) من اراء المبحوثين مستوى (اتفق نوعاً ما) اما مستوى (لا اتفق ولا اتفق بشدة) لم توجد في أي نسبة تذكر، وكان من اكثر العوامل المؤثرة في هذا البعد هو مراعاة النظام المقترح وتوفر شمولية المعلومات الخاصة بالاداء القضائي X10 اذ جاء باتفاق (71.1٪) وبدلالة الوسط الحسابي (3.977) والانحراف المعياري البالغ (54.30) وجاء في المرتبة الثانية من حيث المساهمة X11 يراعي النظام المقترح كافة العناصر التي تعالج مسألة الاداء القضائي وذلك باتفاق (71.1٪) وبوسط حسابي (3.888) وبانحراف معياري (0.5318) وهذا يدل على ان توفر الشمولية في النظام المقترح يتطلب اخذ كافة العوامل والعناصر ذات العلاقة في عين الاعتبار ومنها تحديد الاهداف، تحديد المعايير، تحديد اساليب القياس الذي تتبناه المنظمة (مجتمع الدراسة).

هـ – الوضوح

توضح النتائج في الجدول (24) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل البعد (X15 – X13)، اذ تشير النسب الى ان (94.1٪) من اراء المبحوثين متفقة مع عوامل هذا البعد في مقابل (1.4٪) من اراء المبحوثين (لا اتفق، لا اتفق بشدة) وذلك بوسط حسابي (4.200) وانحراف معياري (0.6039) ولعل افضل العوامل التي اسهمت في الارتفاع النسبي لهذا المتغير هو: تحديد الهدف الاساس من عملية التقييم X15، ووضع اهداف واضحة ومحددة وذات صلة بالمواقع الوظيفية X14، وباتفاقات (68.9٪)، (62.2٪) على التوالي وباوساط حسابية (4.200) (4.222) على التوالي وبانحرافات معيارية قدرها (0.5877) (0.6356) على التوالي ايضاً وهذه النتائج تؤكد على اهمية الوضوح في النظام المقترح بوصفه احد الابعاد التي تساعد على فهم تصميم النظام.

و- مدة التقييم

تشير معطيات جدول (24) الى ان بعد مدة التقييم (X18 – X16) الى وجود اتفاق ايجابي بين اراء المبحوثين بشأن عوامل هذا البعد (97.8٪) واتفاق نوعا ما بنسبة

(2.2٪) تدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (4.322) وبانحراف معياري (0.5226) وهناك عاملان اسهما في ايجابية هذا المتغير اولهما: يتطلب من النظام المقترح توفر معلومات عن نتائج التقييم في الوقت المناسب X18 وبنسبة (68.9٪) والثاني يتمكن القضاة في المجال القضائي من معرفة نتائج ادائهم على مدار السنة X17 بنسبة (60٪) وبوسط حسابي (4.355) (4.377) على التوالي وبانحراف معياري (0.5289) (0.5436) على التوالي ايضاً وينسجم ذلك مع العديد من البحوث والدراسات منها دراسة كل من (Torrington, et. al., 2002) (Milkovich & Boudreau, 1994) اذ ان التقنيات المتكررة قد تحسن دقة التقييم وذلك بسبب زيادة الموثوقية في ربط التقييم ببعض الحالات او الحوادث المهمة، فضلاً عن استقراء اراء وردود فعل القضاة تجاه النظام لمعرفة نقاط الضعف والقوة وسبل تحسين الاداء.

ز- الموضوعية

تعكس معطيات الجدول (24) الى ان بعد الموضوعية من (X19 – X21) يشير الى وجود اتفاق بنسبة عالية بين المبحوثين بشأن عوامل هذا البعد (90.4٪) تدعمه قيمة الوسط الحسابي (4.303) وبدلالة الانحراف المعياري (0.6642) في مقابل (0.7٪) من اراء المبحوثين بمستوى (لا اتفق ولا اتفق بشدة) اما ما نسبته (8.4٪) فقد اتفقت على نوعا ما، وكان من اكثر االعوامل المؤثرة في هذا البعد: يؤمن النظام المقترح الموضوعية وعدم التحيز X20 اذ جاء باتفاق (51.1٪) وبدلالة الوسط الحسابي (4.311) والانحراف المعياري البالغ (0.6332) ويلتقي هذا التحليل مع ما جاء به (Byars & Rne, 1991) من ان هذا البعد له اهمية في تحقيق العدالة ويكون بعيداً عن التاثيرات الشخصية والخارجية.

ي- المعلومات الراجعة

يتضح من نسب الجدول (24) ارتفاع هذا البعد، اذ بلغت نسبة اتفاق المبحوثين مع هذا البعد (80.8٪) وهذا يشير الى اهمية المعلومات الراجعة في تغذية النظام

بمعلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرارات السليمة في مقابل (2.2٪) وذلك لعدم الاتفاق وتدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.888) والانحراف المعياري (0.5905) وكان من ابرز العوامل التي اسهمت في اغناء هذا البعد هو: يوفر النظام المقترح ردود فعل متباينة تجاه نتائج التقييم من قبل القضاة X24 وباتفاق (75.6) وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.51) وجاءت بقية العوامل الاخرى المتعلقة بهذا البعد بمساهمات متجانسة من اجابات المبحوثين وهذا يشير الى ان للمعلومات الراجعة اهمية في تطوير النظام.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات قرارات الموارد البشرية وفقاً لما اسفرت عنه نتائج الاستبانة، اذ يركز مضمونه على وصف هذه المتغيرات وطبيعتها من وجهة نظر القضاة مجتمع الدراسة وفيما يأتي وصف لهذه المتغيرات وكما موضح في جدول (25).

أ- تخطيط الموارد البشرية

يوضح الجدول (25) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات تخطيط الموارد البرشرية (X25 – X27) اذ تشير معطيات الجدول الى اتفاق (79.2٪) من المبحوثين مع عوامل هذا المتغير في مقابل عدم اتفاق (0.7٪) من المبحوثين مع هذا المتغير فقد بلغت قيم الوسط الحسابي (3.99) والانحراف المعياري (0.51)، ولعل افضل العوامل التي اسهمت في اغناء هذا المتغير هو: امكانية معرفة المتوفر حالياً من القضاة X26 ويدعم النظام المقترح عملية تخطيط ادق لجرد الموارد البشرية X27 وباتفاق متجانس (77.8) لكلاهما وباوساط حسابية (4.00) (3.97) على التوالي وبانحرافات معيارية (0.47) (0.54) على التوالي ايضاً، وهذا يشير الى اهمية هذا المتغير بعوامله وذلك لما له دورٌ كبيرٌ على مستوى الفرد والمنظمة مجتمع الدراسة.

جدول (25)

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات الموارد البشرية

مقياس الاجابة تخطيط الموارد البشرية	اتفق بشدة		اتفق		اتفق نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسـط الحسابي	الانحراف المعياري
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
X25□	6	13.3	33	73.4	6	13.3	--	--	--	--	4.000	0.5222
X26□	5	11.1	35	77.8	5	11.1	--	--	--	--	4.000	0.4767
X27□	5	11.1	35	77.8	4	8.9	1	2.2	--	--	3.977	0.5430
%100	5	11.9	34	76.3	5	11.1	1	0.7	--	--	3.992	0.5139
X28□	8	17.8	29	64.4	8	17.8	--	--	--	--	4.000	0.6030
X29□	11	24.4	28	62.2	5	11.1	1	2.2	--	--	5.177	0.7472
X30□	6	13.3	35	77.8	4	8.9	1	2.2	--	--	4.044	0.4746
%100	8	17.8	31	68.1	5	11.1	1	2.2	--	--	4.407	0.6082
X31□	10	22.2	20	44.4	13	28.9	1	2.2	1	2.2	3.822	0.8864
X32□	7	15.6	25	55.6	12	26.7	1	2.2	--	--	3.844	0.7056
X33□	5	11.2	31	68.8	8	17.8	1	2.2	--	--	3.888	0.6113
%100	7	16.3	25	56.3	11	24.5	1	2.2	1	0.7	3.851	0.7344
X34□	9	20	30	66.7	6	13.3	--	--	--	--	4.066	0.5799
X35□	8	17.8	32	71.1	5	11.1	--	--	--	--	4.066	0.5393
X36□	8	17.8	32	71.1	2	4.4	3	6.7	--	--	4.000	0.7071
%100	8	18.5	31	69.7	5	9.6	1	2.2	--	--	4.044	0.6087
X37□	--	--	6	13.3	14	31.1	16	35.6	9	20	2.377	1.732

	اتفق بشدة		اتفق		اتفق نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
X38	1	2.2	2	4.4	15	33.3	18	40	9	20	2.222	1.343
X39	--	—	7	15.5	8	17.8	21	46.7	9	20	2.288	1.421
٪100	1	0.7	5	11	12	27.5	18	40.8	9	20	2.295	1.498
X40	5	11.1	33	73.3	2	4.4	5	11.1			3.844	0.7673
X41	5	11.1	23	51.1	11	24.4	5	11.1	1	2.2	4.444	0.6960
X42	7	15.6	21	46.7	9	20	8	17.8			3.600	0.9629
٪100	6	12.7	25	57	7	16.3	6	13.3	1	0.7	3.962	0.8087
X43	8	17.8	25	55.6	12	26.7	--	--	--	—	3.911	0.6681
X44	7	15.6	26	57.8	12	26.7	--	—	—	—	3.888	0.6474
X45	5	11.1	28	62.2	12	26.7	--	—	--	—	3.844	0.6013
٪100	7	14.8	26	58.5	12	26.7	--	—	--	--	3.881	0.6389

ب- التوظيف

توضح نتائج هذا المتغير ارتفاع نسبة العوامل المكونة له التي اسهمت في اغنائه اذ بلغ معدل الاتفاق على هذا المتغير (86.6٪) من اراء المبحوثين في مقابل (01.4٪) وذلك لعدم اتفاق المبحوثين وهي نسبة قليلة جداً مقارنة بالاتفاق تدعمه قيمة الوسط الحسابي (4.40) والانحراف المعياري (0.60) وكان من ابرز العوامل التي اسهمت في اغناء هذا المتغير هو: امكانية تحديد المواصفات في اختيار وتعيين القضاة للعمل في المجال القضائي X30 ويوفر النظام المقترح المعلومات الكافية من المصادر الداخلية والخارجية للحصول على افضل القضاة لشغل الوظائف الشاغرة X28 وباتفاق (77.8٪) (64.4٪) على التوالي وباوساط حسابية (4.04) (4.00) على التوالي وبانحرافات معيارية (0.47) (0.60) على التوالي ايضاً اما العامل الاخر X29 فكانت نسبته قريبة ايضاً باتفاق

(62.2٪) في تحديد هذا المتغير وهذا يشير الى اهمية التوظيف كاحد قرارات الموارد البشرية.

ج- التدريب والتطوير

تفصح نتائج الجدول (25) ان (72.6٪) من اجابات القضاة عينة الدراسة تشير الى اعتماد قرارات التدريب والتطوير على المعلومات التي يوفرها النظام المقترح بينما تشير النسبة (2.9٪) من اجابات القضاة الى ضعف اعتماد هذه القرارات على المعلومات التي يوفرها النظام وقد جاء ذلك بوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.73) ولقد كان من بين اهم العوامل التي اسهمت في اغناء هذا المتغير X33 وهو: يحدد النظام المقترح الاحتياجات التدريبية من القضاة ونوع التدريب المطلوب داخل المنظمة او خارجها X32 وباتفاق (68.9٪) (55.6٪) على التوالي وباوساط حسابية (3.88) (3.84) على التوالي وبانحرافات معيارية (0.61) (0.70) على التوالي ايضاً.

بناءاً على ما تقدم تبين ان القضاة (مجتمع الدراسة) يعطي اهمية كبيرة لقرار التدريب والتطوير لما له من دور في زيادة مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل.

د- الترقية والترفيع

تشير النتائج الخاصة بالجدول (25) الى ايجابية اراء القضاة بشأن هذا المتغير اذ بلغ معدل مساهمة عوامل هذا المتغير اجمالاً عند مستوى (اتفق، اتفق بشدة) (82.2٪) من اراء القضاة في مقابل (2.2٪) بمستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة) وما يدعم هاتين القيمتين قيمتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري اللتين بلغتا (4.04) و (0.60) على التوالي.

وابرز العوامل التي اسهمت في اغناء هذا المتغير هو: يساهم النظام المقترح في توفير معلومات لترفيع القاضي واعطائه العلاوة السنوية (X35) وتأمين التوافق بين متطلبات العمل القضائي ومستلزمات الترقية (X36) وقد جاءت اراء القضاة متفقة مع هذا المتغير بنسب متساوية وهي (71.1٪) مما يدعم هذه النسب المتساوية في الوسط الحسابي والتي بلغت (4.06) (4.00) وكانت الانحرافات المعيارية لها (0.53) (0.70) مما يشير الى تجانس

في اجابات المبحوثين وهذا يرجع الى ان قرار الترقية والترفيع يعتمد على نتائج تقييم الاداء.

هـ- التعويض

تشير معطيات الجدول (25) الى عدم وجود اتفاق بين اراء القضاة بشأن عوامل هذا المتغير (X37 – X39) بنسبة (60.8٪) بمستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة) في مقابل (11.7٪) بمستوى (اتفق، اتفق بشدة) تدعمه قيمة الوسط الحسابي (2.29) وبانحراف معياري (1.49) وابرز العوامل التي لم تسهم في دعم هذا المتغير هو: تقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تضمن الابقاء على القضاة الكفوئين X39 وتحديد انواع المكافآت التي يستحقها القضاة المتميزون X38 وقد جاءت بنسبة (46.7٪) (40٪) على التوالي تدعمها قيمة الوسط الحسابي البالغ (2.28) (2.22) على التوالي وبانحراف معياري (1.42) (1.34) وهذا يشير الى ان قرار التعويضات (الراتب، الحوافز، المكافآت) لا يعتمد على نتائج تقييم الاداء فضلاً عن ان التعويضات من الحوافز والمكافآت لا تطبق في رئاسة محكمة استئناف نينوى.

و- النقل وانهاء الخدمة

تشير نتائج الجدول (25) الى ان عوامل متغير النقل وانهاء الخدمة (X40 – X42) حصلت على اعلى نسبة التوزيعات التكرارية عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) إذ بلغت (69.7٪) في مقابل (14٪) عند مستوى (لا اتفق، ولا اتفق بشدة) وبوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.80) وكان من اكثر العوامل التي اسهمت في اغنائها المتغير هو: يمثل النظام المقترح مدخلاً لنقل القاضي من موقع وظيفي الى اخر X40 وذلك باتفاق (73.3٪) من اراء القضاة وبوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.76) وجاء في المرتبة الثانية من حيث المساهمة X41 منفذاً لاحتمالية انهاء خدمته (3.60) وانحراف معياري (0.96) وهذا يشير الى ان قرار النقل وانهاء الخدمة يركز على نتائج تقييم الاداء.

ز- صيانة الموارد البشرية

يوضح الجدول (25) ان متغير صيانة الموارد البشرية (X43 – X45) حصل على اعلى نسبة للتوزيعات التكرارية عند مستوى (اتفق، اتفق بشدة) اذ بلغت هذه النسبة (73.3٪) من اراء القضاة في مقابل (اتفق نوعا ما) بنسبة (26.7٪) اما اجابة (لا اتفق ولا اتفق بشدة) لم تسجل أي نسبة تذكر وجاء ذلك بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.63) وكان من اكثر العوامل التي ادت الى اغناء هذا المتغير هو: ظروف العمل الواجب تأمينها للقضاة في المحكمة X45 وذلك باتفاق (62.2٪) من اراء عينة الدراسة وبوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.63) وجاء في المرتبة الثانية من حيث المساهمة X44: يدعم النظام المقترح فرص تقديم الخدمة التي تحتاجها القضاة اثناء عملهم وبوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.60) وهذا يشير الى ان القضاة بحاجة الى صيانتهم وتوفير الخدمات الضرورية التي يحتاجها كل قاضٍ.

2- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

طبقاً للنتائج التي اظهرها التحليل الاولي عن طريق التوزيع التكراري والنسب المئوية لتشخيص المتغيرات وبهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وقوتها تم اختبارها باستخدام معامل الارتباط البسيط واستخدام T distribution لاختبار معنوية الارتباط وكما يأتي:

- العلاقة بين ابعاد نظام تقييم الاداء وقرارات الموارد البشرية

تعنى هذه الفقرة بتحليل علاقات الارتباط بين ابعاد نظام تقييم الاداء وقرارات الموارد البشرية، باستخدام الارتباط المتعدد والبسيط وكالآتي.

تشير معطيات الجدول (26) الى نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد نظام تقييم الاداء وقرارات الموارد البشرية وعلى المستوى العام للقضاة (مجتمع الدراسة)، اذ تؤشر وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة (المؤشر الكلي) بين متغيرات قرارات الموارد البشرية مجتمعة وابعاد نظام تقييم الاداء جميعاً وتراوحت قيم الارتباط بين اقل قيمة (0.32) واعلى قيمة (0.51) ويتضح من علاقات الارتباط البسيط كذلك وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد نظام تقييم الاداء ومتغيرات قرارات الموارد البشرية، عدا

ظهور علاقات لا تبدو بدلالة معنوية بين العلنية وتخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويض، النقل وانهاء الخدمة، صيانة الموارد البشرية).

وهذا يشير إلى ان القاضي من حقه معرفة نتائج تقييمه ورأي المنظمة في مستوى ادائه وهذا لا ينعكس على القرارات الخاصة به ماعدا قرار الترقية والترفيع اذ بلغ معامل الارتباط (0.29) وهي علاقة معنوية موجبة أي كلما زادت معرفة القاضي بنتائج تقييمه كلما ادى الى تحسين ادائه ورفع مستواه العلمي وبالتالي حصوله على الترقية او الترفيع.

الجدول (26)

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات نظام تقييم الاداء المقترح وقرارات الموارد البشرية

متغيرات نظام تقييم الاداء / قرارات الموارد البشرية	العلنية	المرونة	المشاركة	الشمولية	الوضوح	مدة التقييم	الموضوعية	المعلومات الراجعة	المؤشر الكلي
تخطيط الموارد البشرية	0.171	*0.287	*0.556	*0.397	*0.478	*0.418	*0.364	*0.571	*0.442
التوظيف	0.194	*0.241	*0.624	*0.571	*0.301	*0.445	*0.523	*0.363	*0.515
التدريب والتطوير	0.201	*0.347	0.512	*0.596	0.217	*0.317	*0.384	*0.281	*0.326
الترقية والترفيع	*0.0295	*0.387	*0.482	*0.331	*0.524	*0.474	*0.455	*0.263	*0.423
التعويض	0.191	0.0237	*0.564	*0.528	0.172	0.231	0.136	*0.332	*0.366
النقل وانهاء الخدمة	0.147	*0.374	*0.393	0.19	*0.347	*0.268	0.182	*0.374	*0.352
صيانة الموارد البشرية	0.161	*0.489	*0.573	*0.44	*0.377	*0.317	*0.334	*0.272	*0.387

درجتي الحرية (8.36) $N = 45$ $p^* \leq 0.05$

ما تبين من الجدول (26) وجود علاقات معنوية بين المرونة وقرارات الموارد البشرية ماعدا قرار التوظيف إذ ظهرت علاقة غير معنوية قيمتها (0.24) وهذا يشير الى انه مهما كان النظام مرنا وله القدرة على التكيف مع القرارات الاخرى الا انه لا يرتبط مع تعقيد اجراءات التوظيف ومن متابعة نتائج الانحدار البسيط يتضح وجود علاقات ارتباط معنوية بين المشاركة وكل من قرارات الموارد البشرية مجتمعة وبمعاملات ارتباط تراوحت بين (0.39) و (0.62) واظهرت هذه العلاقة ان مشاركة القضاة في تحديد معايير الاداء وفي عملية التقييم يساعد على اتخاذ قرارات سليمة.

في حين يشير الجدول (26) ايضاً الى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين بعد الشمولية وقرارات الموارد البشرية ماعدا قرار النقل وانهاء الخدمة اذ بلغ معامل الارتباط (0.19) وهذا يشير الى ان شمولية النظام لكافة العناصر الرئيسية ذات العلاقة بالتقييم لا يتاثر بقرار النقل وانهاء الخدمة.

كما تبين من الجدول (26) ان هناك علاقات ارتباط معنوية بين بعد الوضوح وقرارات الموارد البشرية ماعدا وجود علاقة ارتباط غير معنوية بين قرار التدريب والتطوير والتعويض وقد بلغت معامل الارتباط لهما على التوالي (0.21) (0.71) وهذا يشير الى ان الوضوح في نظام تقييم الاداء او عدم الوضوح لا يتاثر بقرار التدريب والتطوير وقرار التعويض.

ويتضح من الجدول (26) ايضاً ان هناك علاقات ارتباط معنوية بين مدة التقييم وبين قرارات ادارة الموارد البشرية ماعدا قرار التعويض وهذا يشير الى تاكيد القضاة على مدة التقييم ويجب ان تكون دورية مما يساعد على اتخاذ قرارات صائبة، اما قرار التعويض ظهرت معه علاقة غير معنوية بلغت قيمة الارتباط (0.23) أي ان مدة التقييم لا تؤثر على قرار التعويض.

ومن نتائج الجدول (26) اتضح ان هناك علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين بعد الموضوعية وقرارات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، الترقية والترفيع، صيانة الموارد البشرية) وبلغت معامل الارتباط على التوالي

(0.36) (0.52) (0.38) (0.45) (0.31) وهذا يشير إلى انه كلما كانت اهداف النظام واضحة ومحددة ادى الى اتخاذ قرارات سليمة ماعدا قرار التعويض وقرار النقل وانهاء الخدمة كانت العلاقة غير معنوية وبلغت معامل الارتباط (0.13) (0.18) وهذا يدل على ان التعويض كتحديد الرواتب والمكافآت والحوافز وكذلك النقل وانهاء الخدمة ليس لهما علاقة بوضوح الاهداف فالعلاقة ضعيفة.

كما تؤشر نتائج الجدول (26) وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين بعد المعلومات الراجعة وقرارات الموارد البشرية (التخطيط للموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويض، الترقية والترفيع، النقل وانهاء الخدمة، صيانة الموارد البشرية) وقد بلغت معامل الارتباط على التوالي (0.57) (0.36) (0.28) (0.33) (0.26) (0.33) (0.27) وهذا يشير الى ان المعلومات الراجعة لها اهمية كبيرة في تغذية النظام مما ينعكس على اتخاذ القرارات الصائبة.

وتأسيساً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد ونظام تقييم الاداء وقرارات الموارد البشرية وما اسفرت عنه نتائج الاختبار يشير الى دعم النظام المقترح الى قرارات الموارد البشرية.

3- علاقات التاثير بين ابعاد نظام تقييم الاداء المقترح وقرارات الموارد البشرية

لاختبار نجاح النظام المقترح ودعمه لقرارات الموارد البشرية تم اختيار علاقات التاثير عن طريق تحليل الانحدار المتعدد، يتضح من معطيات الجدول (27) وجود تاثير معنوي لعوامل نظام تقييم الاداء مجتمعة في قرارات الموارد البشرية، اذ تؤثر العوامل معنوياً في تخطيط الموارد البشرية ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة (3.45) التي هي اكبر من قيمتها الجدولية وبدرجتي حرية 8.36 ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2)(*) على ان (0.39) من التباين في قدرة المبحوثين على التكيف مع المتغير في هذه العوامل يتطلب من الرئيس الاداري الاعلى امتلاك خصائص ومهارات لممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية

(*) معامل التحديد يشير إلى مقدار التباين في المتغير المعتمد بسبب تاثيرات المتغيرات المستقلة.

ومن متابعة معاملات B(**) واختبار (t) لها تبين ان اعلى اسهام في هـذا التـاثير يتركـز في بعدي المعلومات الراجعة والوضـوح (0.67) (0.65) وعلـى التـوالي وبدلالـة t المحـسوبة الـتي بلغـت (4.02) (3.81) وهـي قـيم معنويـة ممـا يـدل علـى ادراك القـضاة لاهميـة المعلومات الراجعة والوضوح في عملية تخطيط الموارد البشرية.

الجدول (27)

تاثير نظام تقييم الاداء المقترح في قرارات الموارد ابشرية

العوامل المستقلة / العوامل المعتمدة	العلنية B1	المرونة B2	المشاركة B3	الشمولية B4	الوضوح B5	ملة التقييم B6	الموضوعية B7	المعلومات الراجعة B8	R^2	F المحسوبة	F الجدولية
تخطـيط المـوارد البشرية	0 084 (0.28)	0 0196 (0.96)	0 578 (2 40)*	0 267 (1 63)	0 651 (3 81)*	0 428 (2 35)*	0 453 (2 40)*	0 670 (4 02)*	0.39	3 45 *	2.25
التوظيف	0 019 (0 06)	0 208 (1.00)	0 401 (1.64)*	0 248 (1 49)	0.004 (0 03)	0.262 (1 42)	0 378 (1 97)*	0.281 (1 66)	0 60	8 06 *	2 25
التدريب والتطوير	0.068 (0.35)	0.208 (1 56)	0 45 (2.41)*	0 366 (3.41)*	0 016 (0 15)	0 086 (0 72)	0 551 (1 62)*	0 0695 (3.92)*	0 56	6 81 *	2 25
التعويض	0 0238 (0 98)	0.164 (1.06)	0 329 (1.66.)*	0 142 (1 07)	0.463 (3 35)*	0 205 (1 39)	0 264 (1 72)	0.442 (2 54)*	0 56	6 88 *	2 25
الترقية والترفيع	0.0103 (0.31)	0 512 (2.22)*	0 231 (0.85)	0 336 (1.82)*	0 810 (4 20)*	0 466 (2 27)*	0 752 (3 53)*	0 248 (1 32)	0.40	3 55 *	2.25
النقل وانهاء الخدمة	0 021	0 132	0.117	0 053	0 167	0 419	0 372	0 662	0 52	6.76 *	2 25

(**) تعبر عن مقدار التغير الحاصل في المتغير المعتمد نسبة إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.

العوامل المستقلة العوامل المعتمدة	العلنية B1	المرونة B2	المشاركة B3	الشمولية B4	الوضوح B5	مدة التقييم B6	الموضوعية B7	المعلومات الراجعة B8	R^2	F المحسوبة	F الجدولية
	(0 10)	(0 90)	(0.68)*	(0.46)	1.37	(2 25)*	(1.82)*	(3.92)*			
صيانة الموارد البشرية	0 002	0.522	0.307	0 450	0.031	0 014	0.580	0.114	0 41	3 79 *	2.25
	(0 01)	(2.85)*	(1.42)*	(2.32)*	0.20	(0 091)	(2 94)*	(0.77)			

$p^* \leq 0.05$ N = 45 درجتي الحرية (8.36)

كما تؤثر ابعاد نظام تقييم الاداء في التوظيف وتدعم ذلك قيمة F المحسوبة (8.06) وهي اعلى من قيمتها الجدولية، ويفسر تباينها قيمة معامل التحديد R^2 جزئياً بمقدار (0.60) ويستدل من معاملات واختبار t لها على ان اعلى تاثير لابعاد نظام تقييم الاداء في قرار التوظيف يتركز في بعدي المشاركة والموضوعية وباسهام قدره (0.40) (0.37) على التوالي وبدلالة t المحسوبة (1.64) (1.97) التي هي قيم معنوية وتعكس هذه النتيجة قدرة القضاة على تحديد اثر المشاركة والوضوح في قرار التوظيف.

كما تشير نتائج الانحدار المتعدد التي أوضحها الجدول (27) الى وجود تاثير معنوي لابعاد نظام تقييم الاداء مجتمعة في قرارات الموارد البشرية اذ ظهر وجود تاثير معنوي لابعاد نظام تقييم الاداء في التدريب والتطوير تدعمه قيمة F المحسوبة (6.81) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وبدرجتي حرية (8.36) ويستدل من قيمة معامل التحديد R^2 على ان (0.56) من التباين في قدرة القضاء على إدراك عملية التدريب والتطوير يفسرها ابعاد نظام تقييم الاداء ومن متابعة معاملات B واختبار (t) لها تبين ان اعلى اسهام في هذا التاثير يتركز في بعدي المعلومات الراجعة والموضوعية وبنسبة (0.69) (0.55) وبلغت قيمة t المحسوبة (3.92) (1.62) على التوالي، وهما قيمتان معنويتان ايضاً، كما اشرت نتائج الانحدار المتعدد ومن الجدول (27) تأثير ابعاد نظام تقييم الاداء معنوياً في قدرة المبحوثين على تحديد الترقية والترفيع ويعود (0.40) من تباين ذلك التاثير الى ابعاد نظام

تقييم الاداء وذلك بدلالة قيمة R^2 ويتضح من متابعة معاملات B واختبار t لها ان اعلى تاثير لهذه الابعاد هي في ابعاد الوضوح والموضوعية والمرونة وبمقدار (0.81) (0.75) (0.51) على التوالي وبلغت قيمة t المحسوبة لهما (4.20) (3.53) (2.22) على التوالي هي قيم معنوية. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Barbara, Townley, 1999: 297) كما ان هناك وجود تاثير معنوي لابعاد نظام تقييم الاداء في التعويض تدعمه قيمة F المحسوبة (6.88) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وتدل قيمة معامل التحديد R^2 على ان (0.56) من قدرة القضاة على تحديد التعويضات يفسره ابعاد نظام تقييم الاداء ويتضح من متابعة معاملات B واختبار t لها ان اعلى تاثير لتلك الابعاد يعود الى بعدي الوضوح والمعلومات الراجعة وقد تم تشخيصها وبمعدل (0.46) (0.44) على التوالي وهما قيمتان معنويتان، كما ان هناك وجود تاثير معنوي لابعاد نظام تقييم الاداء في النقل وانهاء الخدمة تدعمه قيمة F المحسوبة (0.55) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وتدل قيمة معامل التحديد R^2 على ان (0.52) من التباين في قدرة المبحوثين على تحديد النقل وانهاء الخدمة يفسرها ابعاد نظام تقييم الاداء، ويتضح من معاملات B واختبار t لها ان اعلى معدل تاثير كان للمعلومات الراجعة وبنسبة (0.66) وهي قيمة معنوية، اما عن تاثير ابعاد نظام تقييم الاداء في صيانة الموارد البشرية فان نتائج التحليل تشير الى وجود تاثير معنوي يدعمه قيمة F المحسوبة (3.79) وهي اكبر من قيمتها الجدولية ويستدل من معامل التحديد R^2 ان (0.41) من التباين في تبني صيانة الموارد البشرية تفسره ابعاد نظام تقييم الاداء ومن متابعة معاملات B واختبار t لها يتضح ان اعلى اسهام في التاثير كان لبعد الموضوعية والمرونة اذ بلغ كل منهما على التوالي (0.58) (0.52) وبلغت قيمة t المحسوبة على التوالي ايضاً (2.24) (2.85) وهي قيمتان معنويتان لانهما اكبر من قيمتها الجدولية وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Flippo, 1966) و (عباس، 2004) ان لابعاد نظام تقييم الأداء تأثير في صيان الموارد البشرية.

بموجب ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ابعاد نظام تقييم الاداء وقرارات الموارد البشرية، يتضح ان نظام تقييم الاداء المقترح ينعكس في قرارات الموارد البشرية.

الخاتمة

قادت النظرية والميدانية الى اقدام الى اعتماد على توجهات الدراسة ويكشف عن طبيعة اهدافها وسبل مراميها وقد تمحورت تلك فيما يأتي:

1- ضرورة اعتماد النظام المقترح الذي توصلت الدراسة الى بنائه، لما يحتويه من ابعاد وخصائص منطقية وعادلة ومبنية على اسس علمية ورغبات (القضاة) المستفيدين من عملية التقييم مما ينعكس على قدراتهم الخاصة بهم.

2- تقييم النظام المقترح بعد مدة قليلة من استخدامه للتاكد من صحة وموثوقية هذا النظام وبما يتلائم مع اصدار القوانين والتشريعات القضائية اللازمة.

3- اعادة النظر في تحديد المعايير الخاصة بتقييم الاداء وعلى نحو يتماشى مع توجيهات كل منظمة بعيداً عن التكرار والعمومية، لان ما تعتمده منظمة قد لا يمكن تبنيه في منظمة اخرى، اذ ان المنظمة القضائية كفيلة باعتماد المعايير التي تتناسب وطبيعة مهامها وادوارها الريادية وعلى نحو دوري وبما يؤمن جوانب العدالة بكل ابعادها وفي الوقت نفسه يرسي طموحاتها.

4- محاولة الاستفادة من نظم التقييم الاخرى الحديثة وخاصة الموضوعية منها وتوظيفها في عملية تقييم الاداء وبما يفضي الى تقديم برنامج شامل عنها لكافة الافراد العاملين في المنظمة سعياً لتقوية ودعم هذا النظام.

5- خلق القناعة التامة لدى القيادات القضائية لتبني استراتيجية واضحة لتقييم الاداء وعلى نحو دوري ومستمر بما يكشف عن الانحرافات ومكامن الضعف وفي الوقت نفسه يمثل نقطة دفع تجاه تحسين الاداء.

6- توظيف نتائج تقييم الاداء القضائي في دعم قرارات الموارد البشرية من خلال:

أ- الاعتماد على المصادر الداخلية في تعيين القضاة في الوظائف المختلفة وفق نتائج تقييمهم.

ب- زيادة الاهتمام بتدريب القضاة وتطويرهم وتنمية مهاراتهم من خلال التركيز على نوعية البرامج التدريبية المقدمة لهم وفقاً لنتائج التقييم.

ج- اقرار مبدأ التعويض المالي للافراد العاملين في السلك القضائي سعياً لسد الثغرات بغية خلق القناعة التامة بالمردودات التي يحصلون عليها وبما يسهم في اشباع الحاجات وبذات الحال اقرار مبدأ الامتيازات وتأمين الحصانات.

د- اقرار مبدأ التخصص القضائي وعلى نحو يدعم امكانيات وتجارب القاضي في ميدان تخصصه، دون تشتت لجهوده بالنقل من محكمة التحقيق الى البداءة ومن ثم إلى محكمة الاحوال الشخصية، الا ان ذلك لا يعني غياب التفاعل بين تلك التخصصات.

هـ- ضرورة اعتماد معايير موضوعية في مجال ترقية القضاة وعلى نحو يؤمن العدالة بينهم فضلاً عن محاولة التخفيف عن مطالبهم باعداد بحوث تعتمد كاساس في الترقية، اذ من الافضل الحاقهم بدورات تأهيلية في مجال تخصصهم.

و- وضع معايير لصيانة الموارد البشرية للمحافظة على القدرات والمهارات والخبرات لضمان فاعلية المنظمة، وبما يمكن من توافر قضاة لديهم القدرة على اداء الاعمال اللازمة والرغبة فيها لتحقيق العدل.

7- من الضروري ان تهتم المنظمة المبحوثة باستخدام تقنيات حديثة كمنظم المعلومات بما ينسجم وتطورات تكنولوجيا المعلوماتية والاتصالات والبرمجيات بهدف اعتماد هذه التطبيقات في دعم النظام المقترح.

8- تكليف القضاة باعمال تتناسب مع طبيعة عملهم من حيث تحديد عدد معين ومتساوي من الدعاوى سعياً لاقرار العدالة في عملية التقييم وفي الوقت نفسه تجنب حالات التحيز ضماناً لاحاطتهم بكافة تفاصيل الدعوى.

9- اكدت الاستنتاجات النظرية والميدانية للدراسة اهمية نظام تقييم الاداء في كونه عاملاً فاعلاً في دعم قرارات الموارد البشرية، عليه يقتضي تطوير النظام المقترح، بتوفير مقيمين يمتلكون خبرات ومهارات عالية وحرية التعبير ويتمتعون بافق واسع في

التفكير على النحو الذي يحقق المواءمة بين نتائج تقييم الاداء وقرارات الموارد البشرية.

10- على الرغم من التوصل الى نقاط اتفاق وافتراق لهذه الدراسة الا ان الموضوع بحاجة الى المزيد من الدراسات الميدانية المعمقة للباحثين في اطار الدراسات المستقبلية، فان هذه الدراسة تقترح التوسع في اجراء دراسات مماثلة ومستقلة في مجال الموارد البشرية ودورها الكبير في نجاح المنظمة سواء ما كان منها يتعلق بالمفاهيم ام اجراء الدراسات الميدانية، لذا نقترح اجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

أ- الرؤية الاستراتيجية لنظام تقييم الاداء في المنظمات العراقية.

ب- دور الثقة التنظيمية في فاعلية نظام تقييم الاداء.

ج- العدالة التنظيمية: مدخل لفاعلية نظام تقييم الاداء.

د- اثر راس المال الفكري للقيادات الادارية في رسم التوجهات الاستراتيجية لنظام تقييم الاداء.

الملاحق

ملحق (1)

أسماء القضاة الذين تمت مقابلتهم لأغراض الدراسة

ت	أسماء القضاة التي تمت مقابلتهم	الموقع الوظيفي	الصنف	تاريخ المقابلة
1	فيصل صديق حديد	رئيس محكمة استئناف نينوى	الأول	21/ 9/ 2004(*)
2	عصمت طه جرجيس	نائب رئيس الاستئناف	الأول	18/ 3/ 2005
3	حسن محمود علي	نائب رئيس الاستئناف	الأول	17/ 3/ 2005
4	براق ابراهيم وصفي	نائب رئيس الاستئناف	الأول	29/ 3/ 2005
5	قيس يحيى الحبة	نائب رئيس الاستئناف	الأول	30/ 3/ 2005
6	محمد خلف سبيل الجبوري	نائب رئيس الاستئناف	الأول	5/ 4/ 2005
7	احمد مصطفى ناصر	نائب رئيس الاستئناف	الأول	26/ 4/ 2005
8	أسامة حامد علي	نائب رئيس الاستئناف	الأول	11/ 5/ 2005
9	رضى فاضل خضر البياتي	قاضي استئناف نينوى	الثاني	17/ 3/ 2005
10	سالم محمود حاج علي	قاضي محكمة جنح الموصل	الثاني	31/ 3/ 2005
11	عبداللطيف محمد الياس	قاضي المحكمة الكمركية	الثاني	11/ 4/ 2005
12	سالم محمد نوري	قاضي جنايات	الثاني	24/ 4/ 2005
13	نوري محمد سرحان الشمري	قاضي محكمة أحوال شخصية	الثاني	11/ 5/ 2005
14	عامر الربيعي	قاضي تحقيق	الثالث	24/ 4/ 2005
15	بشار أحمد جاسم الجبوري	قاضي بداءة	الثالث	18/ 3/ 2005
16	عبدالعزيز صبار	قاضي بداءة	الثالث	30/ 3/ 2005

(*) تمت مقابلته في يوم 20/ 2/ 2005 و 24/ 4/ 2005 و 30/ 5/ 2005.

ت	أسماء القضاة التي تمت مقابلتهم	الموقع الوظيفي	الصنف	تاريخ المقابلة
17	جاسم الياس علوش	قاضي جنح	الثالث	2005/3/31
18	ساير خلف حسين	قاضي تحقيق	الثالث	2005/3/31
19	عامر رشيد حمادي	قاضي تحقيق	الثالث	2005/3/31
20	تحسين اسماعيل حسن	قاضي محكمة أحوال شخصية	الثالث	2005/4/4
21	حجاب ابراهيم احمد السبعاوي	قاضي بداءة	الثالث	2005/4/5
22	رشيد عزو رشيد	قاضي بداءة	الثالث	2005/4/5
23	علي محمد جاسم العبيدي	قاضي جنح	الثالث	2005/4/5
24	احمد محمد علي الحريثي	قاضي محكمة الاحداث	الثالث	2005/3/30
25	محمد حمادي هندي	قاضي تحقيق	الثالث	2005/4/26
26	عدنان محمد علي	قاضي تحقيق	الثالث	2005/4/24
27	فارس فيصل خورشيد	قاضي أحوال شخصية	الرابع	2005/3/29
28	بشار احمد محمد عقراوي	قاضي أحوال شخصية	الرابع	2005/3/29
29	خالد نذير سعيد	قاضي بداءة	الرابع	2005/3/29
30	أنور خالد يونس	قاضي تحقيق	الرابع	2005/4/3
31	احسان علي عزو الهاشمي	قاضي تحقيق	الرابع	2005/4/3
32	مجيد حميد سليمان	قاضي أحوال شخصية	الرابع	2005/4/4
33	حسام الدين احمد علي	قاضي تحقيق	الرابع	2005/4/11
34	يونس محمود خلف	قاضي تحقيق	الرابع	2005/4/11
35	ابراهيم أحمد سالم	قاضي تحقيق	الرابع	2005/5/11
36	حسن جلوب عبد	قاضي بداءة الحمدانية	الرابع	2005/3/30

تضمنت هذه القائمة رئيس استئناف محكمة نينوى وسبعة نواب من الصنف الأول فضلاً عن قضاة من مختلف الأصناف ويعملون في محاكم مختلفة والرئيس المباشر لهم (رئيس محكمة استئناف نينوى الاتحادية).

وفيما يلي أسماء القضاة الذي ينتمون إلى رئاسة الادعاء العام ومقرها في بغداد.

ت	اسماء القضاة	العنوان الوظيفي	الصنف	تاريخ المقابلة
1	ابراهيم علي علي	مدعي عام	الاول	17/ 3/ 200/
2	كمال عبدالصمد	قاضي منتدب الى المدعي العام	الاول	17/ 3/ 2005
3	عقيل عبدالله محمد	قاضي منتدب الى الادعاء العام	الثاني	25/ 4/ 2005
4	انشاد عبداللطيف عبد القادر	نائب المدعي العام	الثالث	26/ 4/ 2005
5	عزيز خضر حسين	قاضي منتدب الى المدعي العام	الثالث	10/ 5/ 2005
6	عبدالرحمن يونس عبدالرحمن	قاضي منتدب الى المدعي العام	الرابع	30/ 3/ 2005
7	علي رشيد محمد	قاضي منتدب الى المدعي العام	الرابع	10/ 5/ 2005
8	بدرالدين عطية	قاضي منتدب الى المدعي العام	الرابع	11/ 5/ 2005
9	ياسر محمد عامر	قاضي منتدب الى المدعي العام	الرابع	11/ 4/ 2005

المحور الثاني: سمات نظام تقييم الاداء الحالي:

ت	الاسئلة	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	نادراً جداً
1	يتسم نظام تقييم الاداء الحالي بدرجة من السرية إذ لا يتم اعلام القاضي بنتائج التقييم					
2	يركز نظام تقييم الاداء الحالي للقضاة على السلوك الادائي					
3	يركز نظام تقييم الاداء على نتائج اداء القضاة					
4	اساس نظام تقييم الاداء الحالي التقييم المطلق(*) بدل التقييم النسبي(**)					
5	يتصف نظام تقييم الاداء الحالي للقضاة بالذاتية قياساً بالموضوعية					
6	يتم اغفال المعايير القياسية في نظام تقييم الاداء الحالي للقضاة					
7	يتصف نظام تقييم الاداء الحالي للقضاة بالمحدودية (عدم المرونة)					
8	مدة التقييم الحالي للقضاة اقرب الى السنوية منها الى الدورية					
9	النظرة الجزئية اساس نظام تقييم الاداء الحالي.					
10	تتولد لدى القضاة ردود فعل سلبية تجاه نتائج تقييم ادائهم					
11	يتسم نظام تقييم الاداء فقدان الوضوح وغياب الواقعية					

(*) المطلق : تقيم كل فرد بمعزل عن الاخرين.

(**) النسبي : تقييم الفرد مقارنة بالاخرين.

المحور الثالث: نتائج تقييم الاداء وانعكاسها في قرارات الموارد البشرية.

ت	قرارات الموارد البشرية	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	نادراً جداً
-	قرارات ادراة الموارد البشرية					
أ.	تخطيط الموارد البشرية					
1.	توفر عملية تقييم الاداء الحالي معلومات تفصيلية لتحديد احتياجات المنظمة من القضاة مستقبلاً					
2.	توفر العملية التقيمية معلومات عن جرد الموارد البشرية في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية					
ب.	التوظيف					
1.	تمثل نتائج تقييم اداء القضاة مؤشراً لاستقطاب القضاة الكنوئين					
2.	تمثل معايير تقييم الاداء احد العناصر الفاعلة في اختيار القضاة					
3.	نتائج تقييم اداء القضاة عنصر في تثبيت المتعينين حديثاً					
ج.	التدريب والتطوير					
1.	تزود عملية تقييم الاداء معلومات تساعد على وضع خطة لتدريب العاملين وتطويرهم					
2.	المعلومات التي توفرها العملية التقيمية اساس تحديد الاحتياجات التدريبية للقضاة					
3.	تحدد نتائج التقييم نوعية التدريب الواجب تلقية					
د.	الترقية والترفيع					

ت	قرارات الموارد البشرية	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	نادراً جداً
1.	تمثل نتائج التقييم مدخلاً لترقيتك من صنف إلى صنف آخر					
2.	يتأثر قرار الترفيع بنتائج تقييم ادائك					
هـ	التعويض					
1.	توفر عملية تقييم الاداء معلومات عن تحديد الرواتب للقضاة وتخصصاتهم والتغييرات التي تحصل عليها بشكل مستمر					
2.	تؤشر نتائج تقييم الاداء نوعية الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها القاضي					
و.	النقل وانهاء الخدمة					
1.	تتبنى رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية قرار نقل القاضي بناءً على معلومات تقييم الاداء					
2.	تقود نتائج تقييم الاداء الى احتمالية تسريح القاضي من العمل القضائي					
ي.	صيانة الموارد البشرية					
1.	تقدم عملية تقييم الاداء معلومات عن القضاة لحمايتهم ورعايتهم					
2.	تعكس نتائج تقييم الاداء تحسين ظروف عمل القاضي					

الجزء الأول: المعايير الذاتية

ت	المعايير الذاتية	أي من هذه المعايير لها صلة بالأداء القضائي	ترتيب المعايير حسب اهميتها النسبية وبموجب وجهة نظر القضاة
1	اخلاق المهنة		
2	قوة الشخصية		
3	القدرات العقلية		
4	الشجاعة في اتخاذ القرار		
5	الاصغاء الجيد		
6	المظهر الشخصي		
7	الثقة بالنفس		
8	العاطفية		
9	السلوك الذاتي		
10	التنشئة الاجتماعية		
11	الابداع		
12	القدرة النفسية على التحمل تحت الضغوط		

الجزء الثاني: المعايير الموضوعية

ت	المعايير الموضوعية	أي من هذه المعايير لها صلة بالاداء القضائي	ترتيب المعايير حسب اهميتها النسبية وبموجب وجهة نظر القضاة
1	الكفاءة العلمية		
2	الكفاءة الادارية		
3	الضبط (الالتزام)		
4	الموضوعية في اتخاذ القرار		
5	الحصانة القضائية		
6	القدرة على تحمل المسؤولية		
7	العلاقة مع المسؤولين		
8	الدقة في العمل		
9	القدرة على ادارة الجلسة		
10	المبادرة في العمل القضائي		
11	الاخلاص في العمل		
12	تقبل النقد الموضوعي		
13	النظرة الصائبة تجاه المشكلات القضائية		
14	الرغبة في توظيف التقانة لخدمة وظيفة القضاء		
15	الحرص على ادامة العلاقة مع الادارة العليا		
16	مشورة زملاء العمل عند تبني قرار معين		
17	ادارة العمل على وفق السياقات الرسمية		

ت	المعايير الموضوعية	أي من هذه المعايير لها صلة بالاداء القضائي	ترتيب المعايير حسب اهميتها النسبية وبموجب وجهة نظر القضاة
	المقررة		
18	الاستثمار الامثل لوقت العمل		
19	اعتماد اكثر من قناة لايصال المعلومات الى الاخرين		
20	يمثل اداء القاضي عامل دفع ايجابي لتحقيق العدل		
21	يتسم بالكفاءة ضمن حدود عمله		
22	يمتلك رؤية مستقبلية تجاه الاحكام القضائية		
23	القدرة على تحليل المعوقات القضائية		
24	تبنى فكرة الادارة الاستراتيجية في توجيه النظام القضائي		

ت	أبعاد نظام تقييم الاداء المقترح	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أ.	العلنية					
1.	يفضل اعلام القضاة بنتائج تقييمهم في عملية تقييم الاداء					
2.	تبين عملية الاداء معرفة نقاط القوة والضعف لديهم					
3.	يوفر تقييم اداء القضاة مبدأ المناقشة المفتوحة بين جهة التقييم والقاضي					
ب.	المرونة / يفترض من النظام المقترح أن:					
1.	يتسم بقدرته على الاستجابة للمستجدات الوظيفية (تعليمات وقوانين قضائية وادراية جديدة)					
2.	يتميز بقدرته على التكيف مع أي تغييرات محتملة					
3.	يساعد على مواجهة المواقف الصعبة عند اتخاذ القرارات الخاصة بهم					
ج.	المشاركة / يتطلب من النظام المقترح أن:					
1.	يوفر المشاركة لجميع الأطراف (الرئيس الاداري الاعلى، زملاء العمل، المشرفين العدليين، جمهور المحامين، المراجعين)					
2.	يدعم اشراك القضاة في تحديد معايير ادائهم					

ت	أبعاد نظام تقييم الاداء المقترح	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
3.	يعكس امكانية التفاعل الايجابي مع اطراف صنع القرار					
د.	الشمولية / يراعي النظام المقترح:					
1.	توفر الشمولية في المعلومات الخاصة بالاداء القضائي					
2.	كافة العناصر التي تعالج مسالة تقييم الأداء القضائي					
3.	امكانية تغطية مختلف القرارات الادارية الخاصة بهم					
هـ	الوضوح / يسعى النظام المقترح إلى:					
1.	الوضوح بحيث تستطيع القيادة القضائية تحليل نتائجه بسهولة					
2.	وضع أهداف واضحة ومحددة وذات صلة بالمواقع الوظيفية					
3.	تحديد الهدف الأساسي في عملية التقييم					
و.	مدة التقييم يتطلب من النظام المقترح القدرة على:					
1.	مواكبة عملية تقييم الاداء بصورة دورية ومستمرة لتشخيص المشكلة ومعالجة الخلل					
2.	يتمكن القضاة في المجال القضائي من معرفة نتائج ادائهم على مدار السنة					

ت	أبعاد نظام تقييم الاداء المقترح	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
.3	توفير معلومات عن نتائج التقييم في الوقت المناسب					
ز.	الموضوعية / يؤمن النظام المقترح:					
.1	تحقيق قدراً معقولاً من العدالة					
.2	الموضوعية وعدم التحيز					
.3	تجنب التاثيرات الشخصية					
ي.	المعلومات الراجعة / يوفر النظام المقترح					
.1	فرصة لدعم المعلومات الراجعة					
.2	معلومات معهمة لدعم القرارات الخاصة بالموارد البشرية					
.3	ردود فعل متباينة تجاه نتائج التقييم من قبل القضاة					

قرارات الموارد البشرية

ت	قرارات الموارد البشرية	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أ.	تخطيط الموارد البشرية / يدعم النظام المقترح:					
1.	إمكانية التنبؤ بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القضاة					
2.	إمكانية معرفة المتوفر حالياً من القضاة					
3.	عملية تخطيط ادق لجرد الموارد البشرية					
ب.	التوظيف / يوفر النظام المقترح:					
1.	المعلومات الكافية من المصادر الداخلية للحصول على افضل القضاة لشغل الوظائف الشاغرة					
2.	امكانية تحديد المواصفات في اختيار وتعيين القضاة للعمل في المجال القضائي					
3.	حالات تثبيت القضاة المتعينين حديثاً					
ج.	التدريب والتطوير / يحدد النظام المقترح:					
1.	افضل البرامج التدريبية المطلوبة					
2.	نوع التدريب المطلوب (داخل المنظمة او خارجها)					
3.	الاحتياجات التدريبية من القضاة على نتائج عملية التقييم					

ت	قرارات الموارد البشرية	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
د.	الترقية والترفيع / يساهم النظام المقترح في:					
1.	تحديد فرص الترقية للقضاة على وفق سياسات وشروط محددة					
2.	توفير معلومات لترفيع القاضي واعطاءه العلاوة السنوية					
3.	تأمين التوافق بين متطلبات العمل القضائي ومستلزمات الترقية					
هـ	التعويض / يساعد النظام المقترح على:					
1.	تحديد الرواتب بصورة عادلة وموضوعية وفق صنف كل قاضي					
2.	تحديد انواع المكافآت التي يستحقها القضاة المتميزون					
3.	تقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تضمن الابقاء على القضاة الكفوئين					
و.	النقل وانهاء الخدمة / يمثل النظام المقترح:					
1.	مدخلاً لنقل القاضي من موقع وظيفي الى اخر					
2.	منفذاً لاحتمالية انهاء خدمة القاضي او تقاعده عن العمل					
3.	سبيلاً لاحتمالية تسريح القاضي من عمله إذا تطلب الامر ذلك					

ت	قرارات الموارد البشرية	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
ز.	صيانة الموارد البشرية / يدعم النظام المقترح:					
1.	حالات الحفاظ على القضاة ورعايتهم صحياً ونفسياً					
2.	فرص تقديم الخدمة التي يحتاجها القضاة اثناء عملهم					
3.	ظروف العمل الواجب تامينها للقضاة					

ملحق (2)

المحكمون للاستبانة(*)

ت	المحكم	اللقب العلمي	المركز والمكان الوظيفي
1	أ.د. ابي سعيد الديوه جي	استاذ	رئيس جامعة الموصل
2	أ.د. عامر عبدالفتاح الجومرد	استاذ	تدريسي في فرع القانون العام / كلية القانون
3	أ.د. عباس زبون العبودي	استاذ	تدريسي في فرع القانون الخاص/ كلية القانون
4	د. اكرم الطويل	استاذ مساعد	رئيس قسم الادارة الصناعية/كلية الادارة والاقتصاد
5	د. حسن محمد الياس	استاذ مساعد	رئيس قسم الاحصاء/كلية علوم حاسبات
6	د. حكمت رشيد سلطان	استاذ مساعد	تدريسي/ قسم الادارة الصناعية/ كلية الادارة والاقتصاد
7	د. عبدالمجيد أحمد خليل	استاذ مساعد	تدريسي/ قسم العلوم التربوية والنفسية/ كلية التربية
8	أ. كامل عبد الحسين	استاذ مساعد	معاون عميد للدراسات العليا والبحث العلمي / كلية القانون
9	د. ليث سعدالله	استاذ مساعد	رئيس قسم نظم المعلومات / كلية الادارة والاقتصاد
10	د. ميسر ابراهيم الجبوري	استاذ مساعد	تدريسي/ قسم الادارة الصناعية/ كلية الادارة والاقتصاد

(*) رتبت الاسماء حسب اللقب العلمي والحرف الابجدي.

ت	المحكم	اللقب العلمي	المركز والمكان الوظيفي
11	د. أحمد سليمان الجرجري	مدرس	رئيس قسم المخازن/ المعهد التقني في الموصل
12	د. جلال سعد الملوك	مدرس	تدريسي/ قسم السكرتارية/ المعهد التقني في الموصل
13	د. سلطان أحمد خليف	مدرس	تدريسي/ قسم السكرتارية/ المعهد التقني في الموصل
14	د. شعيب ابراهيم مصطفى	مدرس	معاون عميد / كلية التقنية في الموصل
15	د. محمد عبدالوهاب العزاوي	مدرس	تدريسي / قسم المخازن / المعهد التقني في الموصل

- النظام المقترح

ملاحظة: ستوجه هذه الاستبانة الى السادة القضاة في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية

ملحق (3)

جدول (1)

الاتساق الداخلي بين متغيرات نظام تقييم الاداء المقترح

العنصر / الارتباط	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
X1	1	0.46*	0.40*	0.36*	0.24	0.24	0.03	0.02
X1		1	0.60*	0.33*	0.24	0.24	0.22	0.13
X3	□		1	0.55*	0.43*	0.32	0.31	0.36
X4				1	0.72*	0.59*	0.15	0.31
X5					1	0.77*	0.21	0.45*
X6						1	0.27	0.50*
X7							1	0.51*
X8								1
X9								
X10								
X11								
X12								
X13								
X14								
X15								
X16								
X17								
X18								
X19								
X20								
X21								
X22								
X23								
X24								

X17	X16	X15	X14	X13	X12	X11	X10	X9
1								
0.87*	1							
0.49*	0.54*	1						
0.56*	0.48*	0.79*	1					
0.68*	0.72*	0.61*	0.67*	1				
0.44*	0.43*	0.30*	0.28	0.52*	1			
0.45*	0.54*	0.51*	0.48*	0.61*	0.69*	1		
0.49*	0.49*	0.29	0.48*	0.59*	0.77*	0.76*	1	
0.58*	0.59*	0.53*	0.50*	0.58*	0.57*	0.65*	0.58*	1
0.60*	0.66*	0.45*	0.42*	0.58*	0.54	0.65*	0.59*	0.80*
0.42*	0.42*	0.19	0.15	0.14	0.31*	0.33*	0.31*	0.40*
0.65*	0.67*	0.37*	0.51*	0.53*	0.58*	0.58*	0.68*	0.53*
0.65*	0.57	0.62*	0.45	0.47*	0.52*	0.65*	0.55*	0.53*
0.61*	0.58*	0.68*	0.55*	0.60*	0.41*	0.41*	0.40	0.39
0.51*	0.52*	0.47	0.37	0.51*	0.47*	0.41*	0.31	0.39
0.23	0.15	0.09	0.03	0.23	0.40*	0.18	0.13	0.18
0.41*	0.28	0.19	0.16	0.32*	0.17	0.05	0.03	0.01

X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18
1						
0.55*	1					
0.37*	0.17	1				
0.31	0.54*	0.31*	1			
0.25	0.44*	0.30*	0.95	1		
0.11	0.44*	0.18	0.82*	0.90*	1	
0.51*	0.24	0.35	0.22	0.22	0.20	1
0.38*	0.44*	0.35*	0.51*	0.54*	0.51*	0.66*
0.32*	0.50*	0.21	0.67*	0.65*	0.55*	0.55*
0.37*	0.38*	0.41*	0.57*	0.44*	0.30*	0.51*
0.22	0.30*	0.38*	0.46*	0.39*	0.43*	0.45*
0.37*	0.45*	0.18	0.56*	0.55*	0.52*	0.42*
0.51*	0.25	0.71*	0.38*	0.38*	0.31*	0.37*
0.43*	0.27	0.41*	0.58*	0.54*	0.39*	0.36*
0.33*	0.28	0.28	0.56*	0.57*	0.57*	0.26
0.56*	0.53*	0.35*	0.49*	0.44*	0.40*	0.62*
0.56*	0.55*	0.27	0.59*	0.58*	0.52*	0.55*
0.26	0.28	0.28	0.30*	0.33*	0.24	0.31*
0.20	0.12	0.42*	0.40*	0.45*	0.44*	0.43*
0.20	0.12	0.42	0.40	0.45	0.44	0.43
0.30	0.22	0.33	0.39	0.34	0.25	0.49*
0.39	0.44*	0.08	0.30	0.12	0.14	0.31
0.24	0.18	0.03	0.10	0.08	0.09	0.29
0.12	0.10	0.16	0.14	0.18	0.16	0.34*

$p^* \leq 0.05$ N = 45 درجتي الحرية (8.36)

ملحق (4)

□جدول (2)

الاتساق الداخلي بين قرارات ادارة الموارد البشرية

x31□	x30□	x29	x28□	x27	x26□	x25□	الارتباط العنصر
							x45□
							x44□
							x43□
							x42□
							x41□
							x40□
							x39□
							x38□
							x37□
							x36□
							x35□
							x34□
							x33□
							x32□
1							x31
0.12	1						x30□
0.05	0.35	1					x29□
0.18	0.57*	0.31*	1				x28□
0.24	0.26	0.04	0.28*	1		□	x27
0.05	0.40*	0.03	0.24*	0.52*	1		x26□
0.05	0.36*	0.35	0.44*	0.48*	0.45*	1	x25□

x39	x38	x37	x36	x35	x34	x33□	x32□
1							
0.77*	1						
0.66*	78*	1					
0.55*	0.53*	0.53*	1				
0.54*	0.56*	0.52*	0.85*	1			
0.38*	0.63*	0.59*	0.55*	0.46*	1		
0.36*	0.50*	0.53*	0.42*	0.36*	0.52*	1	
0.23	0.26	0.19	0.33	0.19	0.31	0.66*	1
0.07	0.11	0.20	0.25	0.09	0.42*	0.60*	0.67*
0.13	0.25	0.31*	0.48*	0.51*	0.37*	0.25	0.01
0.17	0.01	0.01	0.08	0.25	0.10	0.06	0.05
0.27	0.35*	0.33*	0.42*	0.45*	0.44*	0.07	0.04
0.71*	0.47*	0.43*	0.39*	0.36*	0.27	0.19	0.05
0.33*	0.44*	0.24*	0.35*	0.37*	0.23	0.23	0.00
0.36*	0.24	0.37*	0.37*	0.39*	0.21	0.07	0.06

x45	x44	x43	x42	x41	x40
1					
0.94*	1				
0.86*	0.91*	1			
0.38*	0.46*	0.39*	1		
0.06	0.05	0.05	0.16	1	
0.35*	0.39*	0.43*	0.59*	0.11	1
0.54*	0.50*	0.39*	0.43*	0.05	0.58*
0.60*	0.61*	0.52*	0.49*	0.03	0.41*
0.62*	0.63*	0.61*	0.53*	0.05	0.53*
0.43*	0.46*	0.53*	0.62*	0.11	0.58*
0.36*	0.44*	0.47*	0.58*	0.11	0.47*
0.56*	0.58*	0.47*	0.54*	0.08	0.30*
0.33*	0.38*	0.37*	0.34*	0.05	0.34*
0.23	0.23	0.18	0.22	0.03	0.25
0.09	0.13	0.17	0.16	0.02	0.19
0.34*	0.39*	0.52*	0.34*	0.01	0.39
0.07	0.30	0.29	0.24	0.03	0.07
0.87*	0.55*	0.60*	0.17	0.01	0.31
0.56*	0.52*	0.44*	0.33*	0.03	0.48*
0.40*	0.37*	0.43*	0.19	0.01	0.18
0.37*	0.34*	0.40*	0.22	0.36	0.34*

$p^* \leq 0.05$ N = 45

☐درجتي الحرية (8.36)

ملحق (5)

جدول (1)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعايير الذاتية لتقييم اداء القضاة

ت	-1	-2	-3	-4	-5	-6
المعايير الذاتية	اخلاق المهنة	قوة الشخصية	القدرات العقلية	[illegible]	الاصغاء الجيد	المظهر الشخصي
0.0						
٪						
1	41	1	--	2	1	--
٪	91.2	2.2	--	4.4	2.2	--
2	2	4	27	9	--	1
٪	4.4	8.9	60.0	20.0	--	2.2
3	2	25	5	7	--	2
٪	4.4	55.6	11.1	15.6	--	4.4
4		8	10	23	--	--
٪		17.8	22.2	51.1	--	--
5		--	1	--	3	2
٪		--	2.2	--	6.7	4.4
6		2	--	2	3	1
٪		4.4	--	4.4	6.7	2.2
7		2	--	--	3	24
٪		4.4	--	--	6.7	53.3
8		1	--	1	5	8
٪		2.2	--	2.2	11.1	17.8
9		2	--	1	5	5
٪		4.4	--	2.2	11.1	11.1
10			--		6	2
$			--		13.3	4.4
11			2		19	--
٪			4.4		42.2	--
12					--	--
٪						
13						
٪						
الوسط الحسابي	1.1333	3 7333	3.6222	3.6000	9.1111	7.0889
الانحراف المعياري	45726.	1.77610	1.95969	1.52852	2.24846	1.75580

ت	-7	-8	-9	-10	-11	-12	-13
الانحراف المعياري	2.52623	0.3214	2.40418	1.21771	2.91461	1.92616	1.52686
الوسط الحسابي	6.6000	0.8666	10.1111	5.5111	8.7778	9.9889	8.6222
%		6.7					
13		3					
%	13.3		46.7	--	15.6	6.7	--
12	6		21	--	7	3	--
%	--		11.1	--	6.7	17.8	11.1
11	--		5	--	3	8	5
s	2.2		13.3	--	17.8	37.8	17.8
10	1		6	--	8	17	8
%	--		8.9	4.4	40	8.9	15.67
9	--		4	2	18	4	7
%	2.2		--	4.4	2.2	11.1	46.7
8	1		--	2	1	5	21
%	6.7		2.2	6.7	4.4	11.1	4.4
7	3		1	3	2	5	2
%	57.8		11.1	13.3	--	--	--
6	26		5	6	--	--	--
%	8.9		6.7	68.9	--	2.2	2.2
5	4		3	31	--	1	1
%	2.2		--	--	--	4.4	--
4	1		--	--	--	2	--
%	2.2		--	--	4.4	--	2.2
3	1		--	--	2	--	1
%	2.2		--	2.2	4.4	--	--
2	1		--	1	2	--	--
%	2.2		--	--	4.4	--	--
1	1		--	--	2	--	--
%		93.3					
0.0		42					
المعايير الذاتية	الثقة بالنفس	العاطفية	السوك الذاتي	الوعي الديني	التنشئة الاجتماعية	الابداع	[illegible]

استمارة تقييم اداء القضاة المقترح

مجلس القضاء الاعلى

الدائرة: رئاسة محاكم استئناف نينوى

اسم القاضي: تاريخ التعيين:

الصنف: عدد سنوات الخدمة في القضاء:

العمر: عدد الدورات التدريبية المشارك فيها:

العنوان الوظيفي: الراتب الحالي:

ت	المعايير المعتمدة في التقييم	عدد النقاط المخصصة لكل معيار
1	الكفاءة العلمية مستوى متميز ( ) مستوى جيد ( ) اعلى من المستوى الادنى ( ) المستوى الادنى ( ) 20 – 18 15 –17 14 – 11 10 – صفر	20
2	الكفاءة الادارية يدرك كافة ابعاد العملية الادارية ( ) لدية معلومات متوسطة عن العملية الادارية ( ) 18 – 15 14 – 11 يجهل بعض جوانب العملية الادارية ( ) قليل المعرفة بابعاد العملية الادارية ( ) 10 – 7 7 – صفر	18
3	الضبط (الالتزام) منتظم ولا يتأخر بتاتا في الحضور ( ) عادة ما يحضر في الوقت المحدد ( )	16

ت	المعايير المعتمدة في التقييم	عدد النقاط المخصصة لكل معيار
	16 14 – 15 يتغيب احيانا ( ) كثيراً ما يتغيب ( ) 11 – 13 10 – صفر	
4	الموضوعية في اتخاذ القرار يتسم بدرجة عالية من الموضوعية في اتخاض القرار ( ) اغلب القرارات موضوعية ( ) 14 – 15 10 – 13 احيانا تكون القرارات موضوعية ( ) غير موضوعي في اتخاذ القرار ( ) 5 – 10 4- صفر	15
5	القدرة على ادارة الجلسة قدرة عالية في ادارة الجلسة ( ) يواجه احياناً مشاكل في ادارة الجلسة ( ) 13 – 14 9 – 12 يتعذر عليه ادارة الجلسة ويواجه صعوبة ( ) 9 – صفر	14
6	الاخلاص في العمل يتفانى في اداء عمله ( ) يؤدي عمله بصورة صحيحة ( ) غير متفاني في عمله ( ) 12 – 13 5 -11 4 – صفر	13
7	القدرة على تحمل المسؤولية يتحمل المسؤولية بشكل مطلق ( ) يتردد في تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه ( ) 11 5 – 10	11

ت	المعايير المعتمدة في التقييم	عدد النقاط المخصصة لكل معيار
	لا يتحمل أي مسؤولية ( ) 4 – صفر	
8	اخلاق المهنة يحرص ويحافظ على اخلاقيات المهنة وقيمها ( ) لا يحترم ولا يحافظ على اخلاقيات المهنة ( ) 10 9 – صفر	10
9	العلاقة مع المرؤوسين التفاعل والتواصل مع كل زملاء العمل ( ) علاقات اعتيادية ( ) ليس له علاقة مع الاخرين ( ) 10 9 – 5 4 – صفر	10
10	القدرة على حل المشكلات القضائية له القدرة على حل المشكلات ( ) لا يمتلك قدرة على حل المشكلات ( ) 9 – 8 7 – صفر	9
11	الحصانة القضائية لديه حصانة ( ) ليس لديه حصانة ، يمكن التاثير عليه ( ) 8 – 7 6– صفر	8
12	القدرات العقلية يستخدم قدراته العقلية وذكاءه في معالجة الاحداث ( ) احياناً يستخدم قدراته العقلية في معالجة الاحداث ( ) 7 6 – 3	7

ت	المعايير المعتمدة في التقييم	عدد النقاط المخصصة لكل معيار
	لا يمكنه استخدام قدراته العقلية في معالجة الاحداث ( ) 2 – صفر	
13	قوة الشخصية لديه القدرة على التاثير في الاخرين ( ) احياناً يكون مؤثراً في الاخرين ( ) 7 3 – 6 نادراً ما يؤثر في الاخرين ( ) 2 – صفر	7
14	الدقة في العمل الدقة العالية في العمل ( ) عادة دقيق في ادائه ( ) مهمل ومتوازن في عمله ( ) له اخطاء كثيرة ( ) 7 6 5 4 – صفر	7
15	الشجاعة في اتخاذ القرار يمتلك الشجاعة في اتخاذ القرار ( ) يتردد في اتخاذ القرار ( ) ليس لديه شجاعة في اتخاذ القرار ( ) 5 – 6 3 -4 2- صفر	6
16	الوعي الديني لديه المام باحكام الدين والشرع ( ) المام محدود باحكام الدين والشرع ( ) 5 3 – 4 يتعذر عليه فهم احكام الدين والشرع ( ) 2 – صفر	5

ت	المعايير المعتمدة في التقييم	عدد النقاط المخصصة لكل معيار
17	مشورة زملاء العمل عند تبني قرارا معين دائماً يميل الى استشارة زملاءه في ميدان العمل ( ) احياناً يعمد للاستماع الى اراء الزملاء ( ) 5 3 – 4 يتخذ قراراته بذاته دون استشارة ( ) 2 – صفر	5
18	الثقة بالنفس يمتلك الثقة العالية بنفسه ( ) ليس لديه ثقة بنفسه ( ) 5 – 4 3 – صفر	5
19	يمتلك رؤية مستقبلية تجاه الاحكام القضائية يمتلك رؤية مستقبلية تجاه الاحكام ( ) يفتقر الى الرؤية المستقبلية تجاه الاحكام( ) 4 3 – صفر	4
20	المظهر الشخصي يركز دائماً على المظهر الشخصي ( ) لا يعير اهمية لمظهره الشخصي ( ) 4 – 3 2 – صفر	4
21	السلوك الذاتي لا يخضع للتاثيرات العاطفية ( ) يبدي قدرا من المرونة للتاثيرات العاطفية ( ) 3 2 يخضع للتاثيرات العاطفية ( ) 1 - صفر	3

ت	المعايير المعتمدة في التقييم	عدد النقاط المخصصة لكل معيار
22	التنشئة الاجتماعية يراعي القيم والاعراف والتقاليد ( ) يبدي احيانا اهتمام بالقيم والاعراف والتقاليد ( ) 3 2 يتجاهل القيم والاعراف والتقاليد ( ) 1 – صفر	3
	المجموع	200

- هل توصي بمنح العلاوة السنوية في موعدها.
- اسباب تاخير العلاوة والمدة المقترحة.
- هل توصي بترقيته الى صنف اعلى.
- هل يصلح لوظيفته الحالية او النقل الى محكمة اخرى.
- هل يحتاج الى دورة تدريبية لتطويره.
- هل توصي باحالته الى التقاعد.
- هل توصيب بتسريحه عن العمل.

ملحق (6)

جدول (2)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعايير الموضوعية

ت	المعايير الموضوعية	0.0(*)	٪	1	٪	2	٪	3	٪	4	٪	5	٪	6	٪	7	٪	8	٪	9	٪	10	٪
1	الكفاءة العلمية.	-	-	38	84.5	4	8.9	1	2.2	2	4.4												
2	الكفاءة الإدارية.	-	-	-	-	29	64.4	9	20	3	6.7			4	8.9								
3	الضبط (الالتزام).	2	4.4	2	4.4	5	11.1	21	46.7	7	15 6	8	17.8										
4	الموضوعية في اتخاذ القرار.	-	-	3	6.7	4	8.9	9	20	23	51.1	2	4.4									4	8.9
5	الاخلاص في العمل.	6	13.3	-	-	3	6.7	-	-	3	6.7	9	20	24	53.3			-	-	-	-		
6	القدرة على تحمل المسؤولية.	-	-	-	-	-	-	3	6.7	6	13.3	7	15.5	8	17.8	19	42.2	2	4.4				

الحصانة القضائية.	المبادرة في العمل القضائي.	القدرة على ادارة الجلسة.	النظرة الصائبة تجاه المشكلات القضائية.	الدقة في العمل	يمتلك رؤية مستقبلية تجاه الاحكام القضائية	مشورة زملاء العمل عند تبني قرارا معين.	الرغبة في توظيف التقانة لخدمة وظيفة القضاء.	الحرص على اداء العلاقة مع الادارة العليا.
7	8	9	10	11	12	13	14	15
57.8	6.7			8.9		67		
26	3			4		3		
	8.9	4.4	35.5			13.3		
	4	2	16			6		
4.4		13.3		4.4				
2		6		2				
11.1		6.7	13.3	6.7	4.4	15.5		
5		3	6	3	2	7		
6.7		11.1						
3		5						
8.9	11.1	60	8.9	11.1				
4	5	27	4	5				
44		4.4						
2		2						
			11.1	17.8				
			5	8				
6.7							15.5	86.7
3							7	39

16	17	18	19	20	21	22	23	24
الاستفسار الامثل للوقت	ادارة العمل وفق السياقات الرسمية المقررة.	العلاقة مع المرؤوسين	اعتماد أكثر من قناة اتصال لايصال المعلومات	يمثل عامل دفع ايجابي لتحقيق العدل	يتسم بالكفاءة ضمن حدود عمله.	تقبل النقد الموضوعي.	القدرة على تحليل المعوقات القضائية.	الاستراتيجية في توجيه النظام
		2	43		3			
		4.4	95.6		67			
		5						
		11.1						
		4						
		8.9						
		4						
		8.9						
		3						
		67						
		25			3			
		55.5			67			
		2						
		4.4						

الانحراف المعياري	0.10731	0.21623	0 22019	0.35098	0.35194	0.25257	0 80245
الوسط الحسابي	1 2667	2.823	3.334	4 156	4.289	5 756	6 423
%							
24							
/							
23							
%							
22							
/							
21							
/							
20							
%							
19							
%							
18							
%							
17							
%							
16							
%							
15							
%							
14							
%							
13							
%							
12							
%							
11							

0 80693	1.16281	0 76837	0.95644	0 77895	0 55933	0.68384	0 44754	0.82487
14 811	3.222	9.578	10 712	13 289	9 200	8.445	6 178	3.867
	133□							
	6							
		22	44	11.1				
		1	2	5				
			6.7	89				
			3	4				
		17.8						
		8						
13.3		26.7	111.□	17.8				
6		12	5□	8				
155		4.4	□	111.□				
7		2	□	5				
22		111	□	8.9	67			
2.2		5	□	4	3			
4.4			□					62.2
2			□					28
6.7		8.9	□	311	4.4	13.3		
3		4	□	14	2	6		
			422.□					44
			19					2
11.1		13.3		6.7	40	178.□		67
5				3	18	8		3

0.51992	0 54925	0.52068	0.66105	0.7444	0.70014	1.2282	0.6246
16.778	16 467	15 734	14 711	14.467	14 478	14.445	16 822
2.2	4 4			2 2	4.4		4.4
1	2			1	2		2
2.2	8.9	2 2	11.1	4.4			53 3
1	4	1	5	2			24
40	11.1	4 4	8 9	2 2			8.9
18	5	2	4	1			4
13.3	57.8	6 7	8.9	17 8			6.7
6	26	3	4	8			3
11.1	4.4	11.1	15 5	46.6			2.2
5	2	5	7	21			1
4 4		8.9	28 8	8.9			6 7
2		4	13	4			3
2 2		4.4	13 3	11.1			4.4
1		2	6	5			2
8 9	13 3		42 2				6.7
4	6						3
			19				
6 7		6 7					
3		3	6 7				
			3				
4.4		13 3					2.2
2		6					1
4.4							4.4
2							2

المصادر والمراجع

اولاً: المصادر العربية

أ- الوثائق

- وزارة العدل، قانون التنظيم القضائي رقم (16) لسنة 1979.

ب- الرسائل الجامعية

- الجبوري، طلال عبدالقادر اسماعيل، 1995، "استخدام اسلوب الادارة بالاهداف والنتائج في تقييم اداء العاملين"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- الجعدني، فيصل صالح محمد، 1996، "عوامل البيئة الداخلية المؤثرة في فاعلية ادارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الحمداني، ناهدة اسماعيل، 2000، "العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية الموارد البشرية واثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- العبادي، سناء عبدالرحيم، 1997، "تقويم فاعلية نظام تقويم اداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الكبيسي، سعدي مجيد عاشور، 2001، "العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم اداء الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

- المشهداني، احمد عبدالقادر، 1989، اثر بعض العوامل الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الرشيدة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- تركمان، حنان، 2001، اتخاذ القرار الاداري وفعاليته في القطاعات الانتاجية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب.
- توفيق، احمد زهير، 2002، اثر نظام المعلومات الادارية في ترشيد قرارات ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- حديد، عامر اسماعيل، 2003، واقع استخدام تقانة المعلومات في نظام معلومات الموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- يونادام، جمال يلدا، 1991، تقييم كفاءة الاداء الصناعي رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ج- الدوريات:

- الخصاونة، هيثم، 1996، العملية الادراية واتخاذ القرارات، مجلة العمل العدد 75، سنة 19، الاردن.
- الذهبي، جاسم محمد، 1986، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة اساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الادارية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 18.
- الصميدعي، محمود جاسم، 1995، أثر الحوافز على انتاجية العاملين، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد السابع عشر،الجامعة المستنصرية، مارس.
- الطراونة، تحسين، 1992، تقييم الاداء والوصف الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الاردن، المجلد السابع، العدد الرابع.
- القدومي، مروان علي، 1993، حق الفرد في تقلد الوظائف العامة لبلده، مجلة النجاح، المجلد الثامن، العدد السابع.

- المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، 1998، نظم معلومات الموارد البشرية - دراسة تطبيقية، مجلة الاداري، العدد 72، السنة 20، مسقط.
- حسين، ليث سعدالله، 1995، فاعلية قرار التعيين والاختيار مدخل نظرية بايز، مجلة تنمية الرافدين، العدد 55.
- حامي، يوسف، 1985، مؤشرات اولية لقياس الاداء في الجامعات العربية، المجلة العربية للادارة، العدد 8، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية - القاهرة.
- خضير، نعمة عباس، 1984، فاعلية التغذية العكسية في منشآت الاعمال، مجلة التقني، العدد الثالث.
- سلسلة الادارة المثلى، 2001، الحفز لاداء امثل، مكتبة لبنان، بيروت، الطبعة الاولى.
- عبد المعطي، عساف، 1988، الاتجاهات الحديثة لتقويم اداء العاملين في الادارة الحكومية،مجلة العلوم الاجتماعية،جامعة الكويت، المجلد السادس عشر، العدد الاول.
- محمد، عبدالمهدي عباس، 1985، التقييم المحاسبي والادراي للاداء، مجلة الصناعة، بغداد، وزارة الصناعات الخفيفة، العدد 3.
- مصطفى، احمد سيد، 2004، معايير قياس وتحسين الاداء الحكومي: مدخل المغايرة، ندوة الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي، القاهرة.
- معهد الادارة، لندن، 2001، أدراة الافراد مكتبة جرير، قوائم مراجعة الاعمال، الطبعة الاولى.

د. الكتب:

- ابراهيم، محمد محمد، 1994، الادارة والتحديات الادارية المعاصرة، دار الولاء للطبع والتوزيع.

- ابو شيخة، نادر احمد، 2000، "ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- السالم، مؤيد سعيد، 1988، "نظرية المنظمة: مداخل وعمليات"، مطبعة شفيق، بغداد.
- السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، 2000، "ادارة الموارد البشرية"، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- الشربيني، محمد بن احمد، (بدون سنة)، "مغني المحتاج الى معاني الفاظ المنهاج"، الجزء الرابع.
- الشماع، خليل محمد حسن، 1991، "مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال"، مطبعة الخلود، جامعة بغداد.
- الصباغ، عماد عبدالوهاب، 1997، "المفاهيم الحديثة في انظمة المعلومات الحاسوبية"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- العزازي، محمد ابو أدريس احمد، 1996، "العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الادارة"، المكتبة العلمية بالزقازيق، جامعة الزقازيق، مصر.
- الفضل، مؤيد، 2004، "الاساليب الكمية في الادارة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان.
- القريوتي، محمد قاسم، 1990، "ادارة الافراد، المرشد العلمي في تطبيق الاساليب العلمية في ادراة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص"، شركة المطابع النموذجية، عمان.
- اللوزي، موسى، 2003، "التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان.
- المقدادي، يونس عبدالعزيز، وحداد، يونس عبدالكريم، 1995، "مدخل الى علم الادارة"، دار زهران للنشر والتوزيع.

- الهمشري، عمر احمد، 2001، "الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات"، مؤسسة الرؤى العصرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الهيتي، خالد عبدالرحيم، 2003، "ادراة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى.
- بربر، كامل، 2000، "ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، حلب.
- برنوطي، سعاد نايف، 2001، "ادراة الموارد البشرية (ادارة الافراد)"، الطبعة الاولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- بلوط، حسن ابراهيم، 2002، "ادراة الموارد من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت.
- جابر، عبدالحميد جابر وكاظم، احمد خيري، 1978، "مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة.
- جواد، شوقي ناجي، 2000، "ادارة الاعمال منظور كلي"، دار الحامد للنشر، عمان.
- جودة، محفوظ، والزغبي، حسن، والمنصور، ياسر، 2004، "منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان.
- حريم، حسين، 2004، "السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم، حسين، حداد، شفيق، وسويدان، نظام، وكلالة، ظاهر وجودة، محفوظ، 1998، "اساسيات الادارة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- خطاب، ضياء شيت، 1984، "فن القضاء"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات السابقة، بغداد.
- زريق، ايهاب صبيح محمد، 2001، "ادارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، دار الاندلس، سلسلة الادارة في اسبوع، دمشق.

- زويلف، مهدي حسن، 1993، ادارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، عمان.
- زيتون، عايش محمود، 1984، اساسيات الاحصاء الوصفي، الطبعة الاولى، دار عمان للنشر والتوزيع، عمان.
- زيدان، عبدالكريم، 1984، نظام القضاء في الشريعة الاسلامية، الطبعة الاولى، بغداد.
- شاويش، مصطفى نجيب، 2000، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- شوارتز، اندرو اي، 2001، ادارة الاداء، مكتبة جرير، الطبعة الاولى.
- عباس، سهيلة محمد، 2003، ادراة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى.
- عباس، سهيلة محمد، وعلي، حسين علي، 1999، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
- عبدالحسن، توفيق محمد، 1997، تقييم الاداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، بيروت.
- عبدالمعطي، عساف محمود، 1988، اصول الادارة، جامعة المنصورة، مصر.
- عدس، عبدالرحمن، 1999، الاحصاء في التربية، الطبعة الاولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي، عمر وصفي، 1997، الادارة (اصول واسس ومفاهيم) دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- علاقي، مدني عبدالقادر، 1993، ادراة الموارد البشرية، مؤسسة المدنية للصحافة، جدة.

- علاونة، علي، وعبيدات، محمد، وفريحات، حيدر، الطراونة، مدحت، 1999، أساسيات الادارة ووظائف المنظمة، دار رند للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الكرك، مؤتة.
- قاسم، قاسم جميل والجنابي، طاهر موسى، 1986، دراسة الحالات المنهجية مع نماذج منتقاة، شركة الشرق الاوسط للطباعة، عمان.
- ماهر، احمد، 1995، أدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الجامعة الاردنية.
- محمد، كبية، 1994، نظرية القرارات الادارية مديرية دار الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حلب، حلب.
- محمد، موفق حديد، 2001، الادارة، المبادئ والنظريات والوظائف، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- مرعي، محمد مرعي، 1999، أسس ادارة الموارد البشرية، النظرية والتطبيق، دار الرضا للنشر، سلسلة الرضا للمعلومات.
- مشرقي، حسن علي، 1997، نظرية القرارات الادارية، مدخل كمي في الادارة، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، عمان.
- نصرالله، حنا، 1999، أدراة الموارد البشرية دار العقل.
- نواف، كنعان 1992، أتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، عمان.

ثانياً: المصادر الأجنبية

a- Articles:

- Amentrout, B.W., 1993, "Eight keys to key effective performance appraisal", human resource focus, April.
- Barbara, Townley, 1999, "Practical reason & performance Appraisal", Journal of management studies, vol. 36, No. 3, May.

- Bery, E.N., 1983, "Shrinking a staff, the kodak way", New York times, No. 4, September.
- Broderick, R. & Boudreau, J. W., 1992, "Human resource management, information technology, & the competitive Edye", Academy of management Executive, Vol. 6, No. 2.
- Daniels, 1989, "When performance improvement is the poale", Journal of applied behavior analysis / summer.
- Dick Grote (2000), "Effectiveness of appraisal, Harvard business review. Jan – Feb., p. 21.
- Haffman, David, C. & Fansler, David, D., 2001, "Evaluating strategic performance quantitative measures & quantitative attributes", strategic management Journal, Vol. 2, No. 2, November.
- Hanson, R., Fleuty, L. & Michael, J.H., 1994, "Review system supports customer focus", Human resource magazine, No. 39.
- Heneman, Green Bergor & Anonyon, (1989), "performance appraisal bias effect", Harvard business Review, Feb.
- Hogy, Claire, 1995, "Lowdown on feedback", human resource, No. 16, January / February.
- Jacobs, R. & Kafry, D. & Zedeck, 1980, "Expectations of Behaviorally Anchored ratings seales", Personnel psychology, vol. 33, Autumn.
- Kenneth, M. Nowak, 1995, "360 degree feedback: the whole story", Training & development, vol. 47, No. 1, January.

- Lavis, john, N., 2003, "How can research organization more effectively transfer research knowledge to Decision makers", the milbank quarrerly, Vol. 81, No. 2.
- Mallesou, Kete, 1997, "Judicial Training & performance Appraisal; the problem of judical independence", Law Review Limited, University of Westminster, Vol. 60, No. 5, September.
- Mathys, M., Lavan, H., 1982, "A survey of the human resource information system (HRIS) of major compainies", HR planing vol. 5, No. 2.
- Mathys, N.J., 1993, "Strategic Downsizing", human resource planning approach, February.
- Meinert, D. & Davis, D., 1989, "HR DSS integrating Decision support & HRIS", Information Resource management Journal.
- Myhan R. & Marlowe H., 1992, "Performance measurement in the public sector": challenges & opportunities, public productivity & management Review, Vol. 18, No. 4.
- Peter, Pecora. J & Geff, Hunter, 1988, "performance Appraisal in child welfare", Adminstration in social work, vol. 2.
- Peterword, 1995, "A 306 degree turn for the better", People management, vol. 1, No. 3, February.
- Public management Research center, 1999, "Comparative analysis of modern human resource management regimes in Canada", A division of the public policy forum. September.

- Schuler, R.S., & Bowman-upton N., 1990, "Frenale & Male entrepreneurs", Journal of Bussnines. Vol. 5. No. 29,
- Shibata, hiromichi, 2002, "Wage & Performance appraisal systems, influx: A Japan-united states comparison", Industrial relations, Vol. 41, No. 4, October.
- Wilson, Fiona & Nutley, Sandra, 2003, "A Critical look at staff appraisal", Gender, work & organization, Vol. 10, No. 3, June.

b- Books

- Baranger, P.G., 1985, "Les Fonctions de L'nterprise", Vuibert Paris.
- Bartol K.M., Martin, D.C., 1994, "management", 2nd, ed., McMraw Hill, Inc, New York.
- Beach, Dale, 1985, "Personnel: The management of people at work", Macmillan publishing Co., Inc, New York.
- Beardwell, Ian & holden, Len, 2001, "human resource management, A contemporary Approach", 3th, ed. Prentice hall, New York.
- Bedeian, A.G., 1993, "Management", 3th, ed., The Duyden press, U.S.A.
- Bernardino, H.J., & J.S., Ross, S. Sprina, J.D., & Johnson, D.L., 1995, "Performance Appraisal Design, Deretpment & Implementation", MA: Blackewell, Cambridge.
- Berry, Lilly, M., 1998, "Psychology at work", 2th ed., Boston.
- Burack, Elmer, H. & Smith, Rober, D., 1982, "Personal, human resorce system", John Wiley & Sons, New York.

- Byars, L. Liyod, & Rne, W. Leslie, 1991, "human resource management", Richard D. Irwin Inc., Boston.
- Carrell, Michael & Frank, Kuzmits, & Norbent, Elbert, 1992, "Personnel, human resource management", Macmillan publishing company, New York.
- Certo, S.H. & Peter, J.P., 1995, "Strategic management: A focus on process", McGraw-Hill, New York.
- Chatteriee, B., 1995, "human resorce management", sterling publishing, Private limited, New Delhi.
- Chris, Gore, Kate, Muriay, & Bill Richardson, 1992, "strategic decision making", Cassell, London.
- Cooke, S., & Slack, n., 1991, "Making management Decisions", 2nd ed., Prentic hall international, New York.
- Cowling, A., Mailer, C., 1990, "Maneging human Resource", 2th ed., Edward arronld, New York.
- Curits, G., 1998, "Business information system Analysis, Design & Practice", 3rd ed., Addision-Wesley. Ltd., New York.
- Curtis, Graham, 1995, "Business information system", 2nd Edition, Addison Wesley. Publishers company, Inc, New York.
- Daft, Richard, L., 2003, "Management", 6th, ed., publisher Thomson, South-Western, New York.
- Davar, Rustom, S., 1986, "Personal management & Industrial relations", Vani, educational Books, New Delhi.
- David Guest & Terence Kenny, 1983, "Techniques & Strategies In personnel management", Institute of personnel management, London.
- Decenzo, D.A., & Robbins, S.P., 1996, "human resource management", 5th ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.

- Denisi, Angelo, S. & Texas A. & Ricky W. Griffin, 2001, "human Resource management", Boston.
- Dessler, Bary, 2001, "human resorce management", 8th ed., upper sddle river: prentice hall international, Inc, N. J..
- Feldman, J., 1983, "Managing Individual & Group Behavior in organization", McGraw-hill, New York.
- Flippo, E.B., 1966, "Principles of personnel management", 2nd ed., McGraw-Hill, Series in management, U.S.A.
- Foulkes, F.K., 1996, "strategic human Resources management", A guide for effective practice, prentice – Hall, U.S.A.
- George, M. Jeunifer & Jons, Carteh, R., 1998, "Orgainizational behaviour", 2th, ed., Wesley Longman, New York.
- Holt, David, 1993, "Management, Principles & Practice", 3rd ed., Englewood cliffs: N.J.
- Ivancevich, J.M., 1995, "human resources management", Irwin, Inc, New York.
- Ivancevich, J.M., 1997, "management quality & competitivens", 2nd ed., The McGraw-Hill Co. Inc., U.S.A.
- John, M., Ivancavich & Micheal, J. Mattesou, 1993, "organizational behavoiur & management", 3rd, Bure, III, Richard, D. Irwin, New York.
- Keith, Davis & John, W. Nestrom, 1989, "human behavior at work", 8th ed.: McGraw-hill, New York.
- Keronek, D., 1989, "Management information system", McGraw-Hill, Inc, New York.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, 1992, "Organizational Behavior", 2nd ed., home wood, Ill, Irwin, New York.

- Lawson, Ian, 1992, "Appraisal & Appraisal interviewing, The industrial society", British Library, belomont press, Northampton, London.
- Lucas, H., JR.C., 1997, "Information Technology for management".
- Macmillan, hugh & Tampose, Nahen, 2000, "strategic management: process, content, & implementation", New York.
- Massie, J.L., 1987, "Essentials of management", New York, Prentice Hall.
- McNamara, Carter, 1999, "Were' Bony Great! How come were Not performing", Authenticity consulting Home page, New York.
- Mejan, Gomez, Luis, R. & Balkin, David, B., Gardy, Robert, L., 2001, "Managing human resources", copyright by prentice-hill, Inc., upper saddle river, New Jersey.
- Milkovich, George, T. & Boudreau, John, W. 1994, "human resources management", Richard D. Irwin, Inc, New York.
- Mintzberg, h. & Quin, J., 1992, "The strategy process concepts & contexts", Prentice-hill, U.S.A.
- Mitchell, Terene, R., 1984, "People in organization An Introduction to organization behavior, 2nd, ed., Singapore, McGrw-hill Books, Co., Inc, New York.
- Mondy, R. Wyne & Robert M. Noe, 1999, "Human Resource management", 7th ed., Prentice-hall, N. J.
- Niels, Noorderhaven, 1995, "Strategic Decision making workgham, England.
- Noe, R.A. & Hollen beck, J.R. & Gerhart, B. & Wright, P., 1996, "human Resources management: gaining a competitive advantage", Richard D. Irwin, Inc. U.S.A.

- Noe, Raymond, A. & John, R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick, M. Weight, 2003, "human resources management; Ganing a competitive advantage", 4th, ed., Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Partick, fleehor, C. 1989. "managing human relations" concept & practics, Morill Pub. Co. USA.
- Piper, R. 1990, "human resource management: An international comparison", walter de Gruyter, Berlin, New York.
- Robbins, Stephen & Coulter, Mary, 1999, "Management", 6th ed., Upper Sadle River: Prentice hall, N. J.
- Robbins, Stephen, P. 2000, "Organization Behaviour", 9th ed, San Diego state University, by Prentic hall, New Jersey.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., 2000, "Organizationed Behavior" 7th, ed. John Wiely & Son's, Inc., U.S.A.
- Schuler, R.S., 1995, "Managing human resources", 5th ed., West publishing company, New Jersey.
- Singer, Marc, G., 1995, "human resource management", PWS-KENT, Publishing company, Boston.
- Tom. Cones & Mary, Tenkins, 2003, "A bolishing preformance apprasial", why they Backfire & what to do instead, Berrett-koehier publishers, Inc. San Francisco.
- Torrington, Derek & Laura, hall & Stephen, Taylor, 2002, "human resource management", 5th ed., pearson education limited.
- Werther, W. B. & Davis, Jr., 1987, "Personnal management & human resources", 3rd ed., McGraw-Hill Inc, New York.
- Wheolhouse, D., 1989, "Managing human reource in the Hospitality Industry", Educational Institute of American Hotel & Motel Association, inc., U.S.A.

- Woolf, 1986, "orgnazation & management", 2nd. Ed., Obritain, pitman publishing limited, New York.
- Wright, P.M., Noe, R.A., 1996, "management of organizations", Irwin McGraw-Hill, U.S.A.
- Zweig, Mark, 1991, "human resource management", John Wiley & Sons, Inc, New York.

c- Web site:

- Strategic performance measurement. http://www.tuta.hut.f;/studies/courses-and kati.pdf.
- Defing performance management system. http://www.workteams.unt.edu/reports,foote.htm.
- Exempt employee performance appraisal. http://www.hantwick.edu/prebuitt/Hrper/hrfEvalNon.pdf.
- http://www.socpa.org.sa/Quality-Controldir/dir/7.htm.
- http://www.gic.org.
- Ratzburg, wilf, H., 2003, "performance Appreisal defined", http://www.geocities.com./Athems/Forune/3126/performanceAppraisal .htm.
- Don't Redesign your company's performance Appraisal system scrap It! http://www.home.att.net/nickols/scrap.it.htm.
- http://www.csb.go.hk/hkcsb/hrme/e-good-practices.
- http://www.ohrm.doc.gov.
- Josephworg, 2003, "human resource tools", http://www.hkcss.org.hk/Mt/Bip/hrm.daf.
- http://www.hrm.strath.ac.uk/teaching/classes-core, 2004.
- David, Chaudron, 2004, "360 FeedBack, Leadership, Management style & preformance improvement. http://www.organization change.com.

- Cohun, Mohrman, 1995", working together award build human resource. http://www.blockwell.com/dir/abs/10htm.pdf.
- www.Isammemo.cc/2004.
- Smith, Keith, L., 2005. www.stonescryout.org/archives/2005/03.
- General institue for communication www.gic.org

d- Thesis

- Hussien, Layth, S., (1987), Information & Decision en matie/ RE DE Gestion dH personnel, The/se, Doctoral en sciences de Gestion, universite' de rennes – 1 (IGR), France.
- Rayigo, Revilla, Arrioya, (1993), The North American Free Trade Agreement and it's implications for Human Resources Management, Degree: PHD, university of Colorado, Mexico.



دار غيداء للنشر والتوزيع

تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله

مجمع العساف التجاري - الطابق الأول

تلفاكس : 5353402 6 962+

خلـــوي : 95667143 7 962+

ص.ب : 520946 عمّان 11152 الأردن

E-mail: darghidaa@gmail.com

